

**ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS EN  
BARRANQUILLA, COLOMBIA**

**LINA NAVARRETE SANTIAGO  
CARLOS DIAZ GUTIERREZ**



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BARRANQUILLA**

**2018**

**ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS EN  
BARRANQUILLA, COLOMBIA**

**LINA NAVARRETE SANTIAGO  
CARLOS DIAZ GUTIERREZ**

**OMAR CORTÉS PEÑA  
BELIÑA HERRERA TAPIAS**

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BARRANQUILLA**

**2018**

Nota de aceptación

-----  
-----  
-----

PRESIDENTE DEL JURADO

-----  
-----

JURADO

-----  
-----

JURADO

### Resumen

El marketing como filosofía empresarial, se ha debido a los cambios presentados en el mercado y en la industria. Lo cual ha llevado a las empresas a implementar una orientación al mercado como cultura organizacional haciendo énfasis en acciones y conductas desde el interior de la empresa para la generación de valor continuo al cliente. De acuerdo con lo anterior, en el presente trabajo se abordó la orientación al mercado, como filosofía empresarial, en las universidades privadas de Barranquilla, Colombia, bajo el modelo MKTOR propuesto por Narver & Slater (1990). El abordaje metodológico se adelantó desde el paradigma empírico analítico, con enfoque cuantitativo, asumiendo un diseño transaccional no experimental de corte descriptivo-comparativo. En cuanto a la muestra de estudio, estuvo conformada por 480 estudiantes y 36 funcionarios, pertenecientes a las seis (6) universidades privadas de la ciudad de Barranquilla. Para recolectar la información, se diseñaron dos instrumentos de medición: la escala de orientación al mercado para estudiantes (ESOM-E) y escala de orientación al mercado para funcionarios (ESOM-F); estas fueron evaluadas por jueces expertos y adicionalmente se realizaron análisis de confiabilidad presentando  $\alpha$ : .94 para estudiantes y  $\alpha$ : .95 para funcionarios. Los resultados evidenciaron una inclinación positiva hacia la orientación al mercado de las universidades privadas, con un 4.71 en estudiantes y 4.86 para los funcionarios, no obstante, debe ser fortalecida y mantenida mediante acciones importantes, sobre todo para la dimensión orientación al cliente.

**Palabras Clave:** *Orientación al mercado, orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, educación superior*

### **Abstract**

Marketing as a business philosophy, has been due to the changes presented in the market and in the industry. This has led companies to implement market orientation as an organizational culture, emphasizing actions and behaviors from within the company to generate continuous value to the client. In accordance with the above, this paper addressed market orientation as a business philosophy in the private universities of Barranquilla, Colombia, under the MKTOR model proposed by Narver & Slater (1990). The methodological approach was advanced from the analytical empirical paradigm, with a quantitative approach, assuming a non-experimental transactional design of a descriptive-comparative cut. As for the study sample, it consisted of 480 students and 36 officials, belonging to the six (6) private universities of the city of Barranquilla. To collect the information, two measurement instruments were designed: the market orientation scale for students (ESOM-E) and the market orientation scale for civil servants (ESOM-F); These were evaluated by expert judges and, in addition, reliability analyzes were conducted presenting  $\alpha$ : .94 for students and  $\alpha$ : .95 for officials. The results showed a positive inclination toward the market orientation of private universities, with a 4.71 for students and 4.86 for civil servants, however, it must be strengthened and maintained through important actions, especially for the customer orientation dimension.

**Keywords:** *Market orientation, customer orientation, competition orientation, interfunctional coordination, higher education*

## Contenido

Lista de tablas y figuras .....	7
Introducción.....	9
1. Planteamiento del problema.....	11
1.1. Formulación del Problema.....	15
1.2. Sistematización del Problema.....	15
2. Objetivos .....	17
2.1 Objetivo General.....	17
2.2. Objetivos Específicos .....	17
3. Justificación.....	18
4. Marco Referencial .....	23
4.1. Antecedentes de la Orientación al Mercado en la educación superior .....	23
4.1.1. El marketing .....	42
4.2. Marco Conceptual.....	52
5. Operacionalización de las variables .....	58
6. Metodología .....	60
6.1. Población y muestra de estudio .....	60
6.2. Instrumentos.....	61
7. Resultados .....	63
7.1. Caracterización de la muestra .....	63
7.1.1. Caracterización de los estudiantes.....	63
7.1.2. Caracterización de los funcionarios.....	65
7.2. Confiabilidad obtenida por instrumentos.....	67
7.3. Grado de orientación al cliente de las Universidades privadas de Barranquilla....	68
7.4. Grado de orientación a la competencia de las Universidades privadas de Barranquilla. ....	72
7.5. Grado de coordinación interfuncional en los procesos de orientación al mercado, de las Universidades privadas de Barranquilla .....	75
7.6. Orientación al mercado de las universidades privadas de Barranquilla .....	76
8. Discusión.....	82
9. Recomendaciones.....	86
10. Referencias .....	88
11. Anexos.....	93

**Lista de tablas y figuras****Tabla**

Tabla 1. Revisión Sistemática de la Evolución del Concepto Orientación al Mercado.....	55
Tabla 2. Matriz de Operacionalización de la Variable de Estudio Orientación al Mercado.....	58
Tabla 3. Edad de estudiantes participantes.....	63
Tabla 4. Edad de funcionarios participantes.....	65
Tabla 5. Confiabilidad de instrumento ESOM-E.....	68
Tabla 6. Confiabilidad de instrumento ESOM-F.....	68
Tabla 7. Favorabilidad (% moderado y total acuerdo) orientación al cliente.....	70
Tabla 8. Favorabilidad (% moderado y total acuerdo) competencia estudiante.....	73
Tabla 9. Favorabilidad (% moderado y total acuerdo) orientación a la competencia.....	74
Tabla 10. Favorabilidad (% moderado y total acuerdo) interfuncional funcionarios.....	76
Tabla 11. Orientación al mercado Estudiantes.....	77
Tabla 12. Orientación al mercado funcionarios.....	79

Tabla 13. Media de orientación al mercado por	
universidades.....	81

## **Figuras**

Figura 1. Curva y media edad de estudiantes.....	64
Figura 2. Curva y media edad de	
funcionarios.....	66
Figura 3. Dependencia funcionarios	
participantes.....	67
Figura 4. Perfil de orientación al mercado por dimensiones en	
estudiantes.....	78
Figura 5. Perfil de orientación al mercado por dimensiones en	
funcionarios.....	79



### **Introducción**

El mercado de la educación superior en la ciudad de Barranquilla ha ido creciendo de manera sostenible, gracias a la implementación gradual de políticas de mercantilización en todas las universidades privadas de esta ciudad. El crecimiento de la competencia en el entorno académico ha obligado a las universidades a pensar en estrategias de marketing diseñadas para conducir al crecimiento de la satisfacción del estudiante (Cuadro, 2009).

Las universidades privadas de esta ciudad están aplicando teorías y conceptos de marketing que han tenido éxito en el mundo de los negocios y mayor participación en el mercado internacional (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010) (Loza, 2013).

El propósito de este estudio es el de analizar el grado de orientación al mercado y sus dimensiones de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional en las universidades privadas de Barranquilla, Colombia. Tal vez lo más importante, la orientación al mercado puede funcionar, a menudo produce un notable desempeño empresarial. Algunos investigadores han descubierto una sólida relación positiva entre la orientación hacia el mercado y el desempeño empresarial (Jaworski & Kohli, 1993) (Kumar, 2009).

El éxito de la aplicación de esta filosofía empresarial radica en la integración de todo el personal de la organización en lo que tiene que ver con la difusión de información en todos los niveles de las universidades con el fin de crear un mejor servicio o valor superior para los estudiantes teniendo en cuenta sus expectativas y percepciones (Loza, 2013).

La intensificación de la competencia entre las universidades privadas de Barranquilla las ha obligado a adoptar estrategias orientadas al mercado para diferenciarse de sus competidores. Por lo anterior queremos analizar el impacto de la orientación al mercado en estas universidades para trazar estrategias que les lleven a una posición superior, mediante

la conexión de las tres dimensiones: orientación al cliente, orientación a la competencia y la interfuncionalidad.

Esta investigación indica que la implementación de la orientación al mercado en las universidades refleja el mejoramiento de la calidad en la educación, en la satisfacción y en el desempeño individual del estudiante quien es a la postre el centro de todo el esfuerzo de este marketing educativo.

### **1. Planteamiento del problema**

Los alcances y el impacto de la Globalización son cada vez más amplios. Los contactos y las relaciones que se establecen entre sociedades y poblaciones de diversas partes del planeta y sus influencias y dependencias mutuas resultan sorprendentes. Este fenómeno engrana todas las aristas de la sociedad como un conjunto, es así como en la educación también ha surtido efectos. Brunner (2002), afirma que hoy la sociedad está a las puertas de una nueva revolución educacional. Tanto el contexto en que operan las instituciones como los propios fines de la educación están siendo transformados drástica y rápidamente por fuerzas materiales e intelectuales que se hallan fuera del control de la comunidad educacional, pero cuyos efectos sobre ésta son inevitables; tanto así que los entes formadores se impactan en cuatro aspectos importante como son:

- a) Impactos decisionales, donde se alteran costos y beneficios relativos de diversas opciones de política. Lo que surte efectos como la restricción del gasto público que impulsa privatizar o “mercantilizar” la educación, la globalización que retribuye destrezas superiores e impone restricciones al financiamiento educacional alejando a los gobiernos de reformas educativas orientadas hacia la equidad (Brunner, 2002).
- b) Impactos Institucionales, que configuran la agenda de opciones disponibles para los decidores de políticas. Esto produce aumento de la presión por dar prioridad político-presupuestaria a la educación (en contradicción con presión para bajar gasto público en el sector), se da también una convergencia internacional de preocupaciones educativas que favorece los intercambios en materia de políticas y comparaciones de resultados, y al igual que la globalización obliga a gastar en y uso de NTIC en escuelas lo que arroja en muchas ocasiones un riesgo el de la “fractura” o una diferencia digital (Brunner, 2002).

- c) Impactos Distributivos, que inciden en la configuración de las fuerzas sociales (grupos, clases, colectividades) dentro de las sociedades y entre países. Lo que se evidencia en una mirada hacia adentro presentando una disminución del poder central del Estado sobre educación mediante procesos de descentralización, una mirada hacia afuera que disminuye “soberanía educacional” de los estados, aumento del poder de organismos multilaterales en modelamiento de las políticas educativas y la internacionalización mercado académico fomenta la fuga de conocimientos (Brunner, 2002).
- d) Impactos Estructurales, que condicionan los patrones de organización y comportamiento políticos, económicos y sociales de una sociedad como producto de los conflictos en torno a la adaptación/resistencia a fuerzas globalización. En la medida que la sociedad global se vuelve más competitiva, fragmentada, individualista y aumenta inseguridad y riesgos, educación está forzada a la reparación de daño, la competencia internacional por inversiones obliga a invertir en educación fuerza trabajo para elevar sus niveles de escolarización, el aumento del retorno privado a los altos niveles de educación estimulando demanda por educación superior y obliga a los gobiernos a invertir más en ese nivel del sistema , se crea también la necesidad que el sistema escolar se haga cargo de acoger y favorecer el multiculturalismo dándose entonces una industria educacional de programas, bienes y servicios (Brunner, 2002).

Por lo anterior, es necesario resaltar que hace dos décadas se ha presentado un cambio de paradigma en el ámbito universitario debido a diversos factores como por ejemplo, los procesos de transformación en los mercados ocupacionales, el aumento significativo del conocimiento avanzado, la introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación, la globalización en sus diferentes esferas, y la apertura de economías, entre otros; que han

producido un giro en los nuevos retos de la educación en la medida en que han debido ajustarse a las necesidades laborales y de investigación del sector productivo y de la sociedad en su conjunto (De la Hoz, 2006).

Asimismo, el sector de la educación superior, durante muchos años, ha jugado un papel fundamental como motor del desarrollo de diferentes países, lo que lleva a asumir que ha tenido gran importancia como precursor de la economía global, por lo que es importante destacar que juntos a los cambios que se han presentado en el sector educativo, los gobiernos también han incorporado en sus agendas temas importantes como el aseguramiento de la calidad, especificándose como foco de atención (Rodríguez-Ponce, Feres, Pedraja-Reja, & Araneda-Guirriman, 2015).

La moderna institución universitaria ve cómo el ambiente en el que había desenvuelto tradicionalmente su quehacer, gira su mirada hacia el mercado. El impulso hacia el surgimiento de una "universidad emprendedora" es excepcionalmente fuerte, incluso si su perfeccionamiento plantea cuestiones institucionales y de gobernanza importante para los involucrados (Perilla, 2017).

En Colombia, la educación superior ha tenido un importante crecimiento en la tasa de cobertura bruta de 24,5% en el año 2002 y de 45,5% al finalizar el 2013. Las posibilidades de mejora, innovación y bienestar del país dependen de que esta tendencia se mantenga dado el considerable impacto de la educación superior en la movilidad social de la población debido a su alta rentabilidad individual y social. Por ello entre los objetivos contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, está el diseño e implementación de un sistema de educación terciaria con mayor acceso, calidad y pertinencia, fortalecimiento en cuanto a financiación de la oferta de educación superior, fortalecimiento en la financiación de la demanda en un contexto de alta calidad y equidad (DNP, 2015).

La labor social de los entes de educación es la creación de conocimientos, propagarlos, desarrollar y disciplinar a la inteligencia y formar hombres más selectos por su cultura y capacidad (Tedesco, 2003); sin embargo cabe anotar que las universidades privadas sienten con más rigor dicho impacto, pues asumen los altos costos que implica su sostenibilidad (planta física, nómina, actividades de bienestar estudiantil y docente), y en consecuencia, adoptan medidas empresariales para afrontarlos y reducirlos. Sin embargo, esta reducción tiene un límite y, a menudo, impacta en la calidad de los servicios prestados.

Por lo tanto, la mejor opción para aliviar la presión financiera es generar otros ingresos, proporcionando servicios adicionales a diversos clientes (sean estos particulares o empresariales). La privatización de las instituciones académicas ha conducido a la adopción de prácticas de gestión de negocios, que básicamente son impulsadas debido a la obtención de beneficios (Kumar, 2009).

Con el paso del tiempo, las instituciones educativas han tenido que tomar conciencia de que, en su condición de organizaciones prestadoras de servicios, deben adaptar su oferta académica (esto es, la satisfacción de las necesidades educativas) a los requerimientos de la sociedad y a las exigencias del sector productivo con el fin de asegurar su sustentabilidad y desarrollo en el largo plazo.

Una de las aristas del marketing a la que apuntan las organizaciones en la actualidad, es la orientación al mercado que consiste en la implementación del concepto de marketing en una organización, la cual expresa las necesidades del cliente como el centro de todas las actividades de la empresa y el tipo de cultura organizacional que mejor motiva los comportamientos necesarios en una empresa para la creación de valor superior para los compradores, y crea, de esta forma, un rendimiento superior (y continuo) para la organización. Como se ha visto, las universidades se desenvuelven en un entorno que las obliga a adaptarse y cambiar debido a que

el nuevo entorno les demanda, simultáneamente, resolver problemas de costo, calidad, efectividad y acceso (Perilla, 2017).

En consecuencia, la orientación al mercado debe partir de la propia organización asegun sea su naturaleza de servicio (Narver & Slater, 1990). Hay una serie de indicaciones que sugieren que esta orientación de mercado puede ser aplicable a organizaciones sin fines de lucro, lo cual lleva implícito un beneficio potencial para las universidades, pues permite mejorar el desempeño de dichas organizaciones. Es por esto que las instituciones de educación superior de carácter privado dirigen sus operaciones de acuerdo a la dinámica del mercado, son autónomas en sus decisiones, actúan de acuerdo al medio competitivo en que se desenvuelven, velan por los intereses de sus accionistas, de los clientes y por su sostenimiento (o eliminación) en el transcurrir del tiempo (UNESCO, 2010).

Tomando como base que las actuales organizaciones están implementando la orientación al mercado para mantenerse vigentes, las universidades privadas según fuentes consultadas, también son consideradas entes comerciales, esta investigación pretende medir el grado de orientación al mercado de las universidades privadas en la ciudad de Barranquilla.

### **1.1. Formulación del Problema**

1. ¿Cuál es el grado de orientación al mercado que presentan las universidades privadas en Barranquilla, Colombia?

### **1.2. Sistematización del Problema**

2. ¿Cuál es el grado de orientación al cliente que tienen las universidades privadas en la ciudad de Barranquilla?
3. ¿Cuál es el grado de orientación a la competencia que tienen las universidades privadas en la ciudad de Barranquilla?

4. ¿Cuál es el grado de coordinación interfuncional en los procesos de orientación al mercado que desarrollan las universidades privadas en la ciudad de Barranquilla?



## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar el grado de orientación al mercado y sus dimensiones de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional en las universidades privadas de Barranquilla, Colombia.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Medir el grado de orientación al cliente que tienen las universidades privadas de la ciudad de Barranquilla.
- Medir el grado de orientación a la competencia que tienen las universidades privadas de la ciudad de Barranquilla.
- Medir el grado de coordinación interfuncional en los procesos de orientación al mercado que presentan las universidades privadas de la ciudad de Barranquilla.

### 3. Justificación

La globalización, en su sentido más amplio, significa la ruptura de fronteras y se caracteriza por una intensa intercomunicación cultural, déficit de control político, la exhibición mediática y la internacionalización (apertura) de los mercados. Los cambios históricos están transformando las vidas de las personas tanto en países industrializados como en aquellos que están en vías de desarrollo (Giddens, 2007). La globalización fue primero un fenómeno económico caracterizado por el desarrollo de las interdependencias entre las regiones del mundo y por la aceleración de la circulación de las informaciones y de las personas. Los sistemas educativos, que durante mucho tiempo estuvieron concentrados en las cuestiones prioritarias a nivel nacional, están actualmente influidos por la globalización (García, 2016).

Este fenómeno, abarca muchas esferas de la sociedad, una de ellas es la educación, la cual se ha visto inmersa en una evolución de acuerdo a la dinámica que se vive en el medio. Este fenómeno resulta aún más notorio en las instituciones de educación superior de carácter privado. La educación superior ha evolucionado a la par del mercado, teniendo como función principal la formación de ciudadanos íntegros que sirvan al desarrollo social; fomentando la construcción de conocimientos y la investigación científica, como factores de impacto positivo en la sociedad, que permiten la identificación de oportunidades para el desarrollo regional o nacional en beneficio de la comunidad (Díaz & Rangel, 2010).

En la nueva economía, las disciplinas científicas y las áreas de investigación se clasifican según su inversión, uso y valor social. Así, las ciencias sociales y las humanidades son vistas a través de los nuevos campos tecnológicos, mientras que, al mismo tiempo, las dos funciones universitarias: la educación y la investigación, ya no son suficientes para satisfacer las demandas de la sociedad (Häyrynen-Alesto & Peltola, 2012). Por lo cual, las

universidades alrededor del mundo han sufrido crecientes presiones para responder a la rápida evolución del ambiente del mercado. Por su parte Bringas, Quintana, Navarro, García, & Robles (2015) aseguran que hoy en día el conocimiento se ha convertido en un factor de producción, y los países que más han progresado son aquellos que han cimentado sus bases de producción en el adecuado uso del conocimiento y en este proceso de progreso las universidades han tenido un papel importante por sus aportes científicos e investigaciones.

Dicho crecimiento sin precedentes, sumado a la complicitad y la competitividad de la economía global (en conjunto con sus consecuentes cambios sociopolíticos), han llevado a las universidades a adoptar iniciativas orientadas al mercadeo (Kumar, 2009). Muchas universidades reconocen la creciente importancia de la comercialización para el éxito de las actividades realizadas, pero no asignan recursos suficientes en esta dirección, especialmente en términos de segmentación, focalización y posicionamiento en el mercado (UNESCO, 2010).

Algunas de ellas han comenzado a aplicar instrumentos y conceptos del mundo empresarial, notando un crecimiento en valor y eficiencia en el intento de transformar la institución y mejorar su desempeño (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010). Sin embargo, las instituciones de educación superior no pueden ser tratadas como simples organizaciones comerciales, pero, el enfoque de marketing sí puede ser una estrategia relevante para sostener su esfuerzo de enfrentar los cambios y la presión proveniente del entorno dinámico en el que operan.

Un elemento crucial en esta comercialización de las instituciones de educación superior es el enfoque de marketing de relaciones, el cual se caracteriza por desarrollar y fomentar las interacciones entre la organización y sus clientes. Este enfoque enfatiza la

importancia del desarrollo de un cliente, es decir, la cultura organizacional y se centra en la calidad del servicio (Narver & Slater, 1990).

En los últimos 20 años se ha desarrollado a nivel mundial un modelo de marketing que propone un enfoque de Orientación al Mercado (OM), el cual tiene como objetivo que las empresas conozcan el grado de OM que tienen y de esta manera poder reorientar la estrategia que les permita alcanzar la competitividad en los mercados globales. (Ramírez, Lamoyi & Lenin, 2013).

La privatización en la educación superior significa muchas cosas, mientras que la universidad pública es considerada generalmente como una institución financiada por y en respuesta al gobierno local, provincial o nacional, las instituciones privadas no reflejan un modelo consistente. Las instituciones privadas pueden operar completamente con activos privados o parcialmente con fondos públicos, podrían ser además con fines de lucro o sin fines de lucro, así como también podrían ser capaces de rendir cuenta al gobierno u operar completamente fuera de la regulación local. Dichas instituciones podrían tener propietarios o inversores, o funcionar como una fundación. (Rodríguez, Gaete, Pedraja, Araneda, 2015).

Sin embargo, el enfoque del marketing de relaciones comienza con un compromiso con la orientación al mercado, que es un conjunto de creencias que prioriza los intereses de los clientes, a fin de obtener ventajas en un entorno global altamente competitivo (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010). En tal sentido, la orientación al mercado de las universidades se debió al incremento en el número de instituciones prestadoras de dicho servicio (competencia), a la apertura de las fronteras nacionales y a los cambios legislativos en el campo de la educación superior. Es por esto que las actividades de mercadotecnia lideradas por la dirección universitaria enfatizan los aspectos financieros en relación con la calidad del servicio educativo que prestan.

Existen escasos estudios acerca del tema de orientación al mercado de las universidades en Barranquilla, en este sentido, la presente investigación realiza un aporte en el estudio y análisis del grado de orientación al mercado a nivel general y específico en las dimensiones de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, de las universidades de carácter privado en Barranquilla, Colombia.

Desde el aspecto productivo, la presente investigación evidencia la importancia de la implementación de estrategias de marketing en una organización universitaria, pues mediante estas acciones, se orientan sus actividades asegurando una ventaja competitiva y un rendimiento superior al de sus competidores en el mercado educativo; así, aquellas instituciones de educación superior que adopten actividades específicas de comercialización y las implementen en mayor grado, se diferenciarán de sus competidores (Gordan, 2013)

Así mismo, el uso correcto de la comercialización en el campo académico también puede traer beneficios significativos para la sociedad, en la medida en que crea el marco adecuado para una comprensión más profunda de las necesidades de los consumidores; al tiempo que genera beneficios para las instituciones de educación superior, porque les permite mejorar su posicionamiento de mercado frente a la competencia, debido a una mejor gestión de los recursos y a una mejor comprensión de las tendencias del mercado en la que operan. Así, el concepto de marketing adquiere en los campos académicos el mismo valor que en el entorno empresarial, y contribuye sustancialmente al desarrollo institucional (Diaconu & Dinescu, 2013).

El marco empresarial de la orientación al mercado, puede ser aplicable en las organizaciones sin ánimo de lucro, en este caso las universidades de Barranquilla, pues mejoran su desempeño administrativo y comercial con los consiguientes beneficios en captación de estudiantes y ampliación de programas académicos. Es bien sabido que las

universidades funcionan como entes comerciales, que concentran todos los esfuerzos en satisfacer las necesidades del cliente, en este caso el estudiante, y en ser sostenibles en el largo plazo (Arango, 2004).

Se pretende entonces, aportar en la profundización de los conocimientos teóricos de la orientación al mercado, como una filosofía empresarial, que consiste en la implementación del concepto de marketing en una organización, la cual expresa las necesidades del cliente como el centro de todas las actividades de la empresa y el tipo de cultura organizacional que mejor motiva los comportamientos necesarios en una empresa para la creación de valor superior para los compradores, y crea, de esta forma, un rendimiento superior (y continuo) para la organización.

En síntesis, el presente trabajo permitirá, analizar el grado de orientación al mercado y sus dimensiones de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional en las universidades privadas de Barranquilla, Colombia para establecer la importancia que tiene la orientación al mercado como filosofía empresarial (para lograr su sostenimiento a largo plazo) dentro de un ámbito socio-económico cada vez más competitivo, que da valor a las herramientas del marketing para mantenerlas vigentes y consolidarse en el escenario educativo y establecer mediante esta investigación en qué grado las universidades privadas en la ciudad de Barranquilla están orientadas al mercado.

#### **4. Marco Referencial**

##### **4.1. Antecedentes de la Orientación al Mercado en la educación superior**

En primer lugar, Bruner (2003) director académico de la escuela de gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez en Chile, hizo unos aportes acerca de las políticas y mercado de educación superior: necesidades de información, inicialmente sostuvo que a partir de 1980 se produjo un auge en la aparición de entes de formación profesional sobre todo en instituciones privadas, la novedad para entonces era que este tipo de entes carecían de prestigio y de reconocimiento y debido a su rápida multiplicación hacia que las personas demandaran con particularidad información sobre ellas en cuanto a estatuto jurídico y financiero, características académicas, la calidad en los programas, la oferta, composición del cuerpo de docentes entre otros aspectos.

La legislación existente entre 1980 y 1990, propició el incremento en la creación de instituciones en el contexto Chileno, estableciendo un mercado relativamente desregulado para la oferta privada de servicios de enseñanza superior, diferenciando tres canales o niveles de servicios: programas conducentes a grados superiores como doctorados, maestrías y licenciaturas o a títulos profesionales que suponen la previa obtención de una licenciatura, los que sólo pueden ser ofrecidos por universidades; programas conducentes a títulos profesionales que no requieren de una licenciatura, los que son ofrecidos por los institutos profesionales, y programas cortos, de nivel técnico, a cargo de los centros de formación técnica

Posterior, con la restitución del régimen democrático, a finales del año 1989, y a lo largo de los tres gobiernos de la Concertación de Partidos por la Democracia, la matriz de mercado de las instituciones de educación superior se ha mantenido, se ha buscado perfeccionar su funcionamiento mediante un conjunto de políticas destinadas a ampliar la cobertura del

sistema, mejorar su calidad y equidad. El gobierno se preocupó entonces por constituir una Comisión de Estudio de la Educación Superior donde las autonomías de los entes de formación ya estarían regulados en la provisión del servicio y el financiamiento de la docencia a cargo de los alumnos; al igual que asegurar la calidad y equidad de la oferta, para mejorar la información en beneficio de los usuarios.

De acuerdo con Bruner, (2003) a todos los aportes hechos hacia la educación superior, también fue importante “formalizar los sistemas de información” para que los usuarios obtuvieran sus propias formas y medios para informarse sobre las oportunidades de estudio y todo lo que ello conlleva y también fue vital para que los entes territoriales obtuvieran en primer lugar, una información adecuada evita que los formuladores de políticas incurran en costosos errores y para que los hacedores de política pudieran reformular las cuestiones y debates sobre la educación en base a necesidades y beneficios sociales y no centrarse exclusivamente en los mecanismos y niveles de financiamiento y en la operación, solicitando a las entidades de formación las cuales deben proporcionar estadísticas institucionales en general de las actividades llevadas a cabo por estas.

La importancia arrojada por este aporte significa el valor de la información para la toma de decisiones gubernamentales y especialmente que los usuarios tengan claridad acerca del servicio ofrecido y estos obtengan diferentes posibilidades de escogencia; se demuestra que la información bien suministrada arroja resultados positivos en los grupos de interés.

Posteriormente, los autores Asaad, Cohen, & Melewar (2008), adscritos a la escuela de negocios de la Universidad de Brunel en el Reino Unido, publicaron un trabajo de investigación llamado: “Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado de las instituciones de educación superior”, éste se basó en la literatura existente sobre orientación al mercado y comercialización de la educación.



Asaad, Cohen, & Melewar (2008) plantearon una perspectiva teórica de orientación al mercado desde una perspectiva de gestión comercial de la educación superior, donde describen que el negocio central de las universidades sigue siendo ambiguo, debido a algunas discrepancias existentes en la literatura de la comercialización de la educación superior, se asume entonces la comercialización desde una perspectiva de comercialización de productos, pero también se aboga por la naturaleza de servicio de las ofertas educativas.

No obstante, al referirse a la historia de la comercialización de la educación superior, se puede afirmar que las instituciones adoptaron un enfoque de marketing de producto al percibir los programas / cursos educativos como el "producto" para entregar a los estudiantes (Percibido aquí como el cliente). Siguiendo la misma perspectiva, los estudiantes fueron percibidos como el producto transmitido al empleador (considerado como el cliente). En este contexto, se considera que las universidades ofrecen servicios profesionales. Se comenta entonces que hay una visibilidad borrosa del cliente debido a que hay cuatro posible como los son el gobierno, sus administradores, profesores / académicos y los consumidores reales (los estudiantes, sus familias, los empleadores y la sociedad en su conjunto), de lo anterior fue indispensable para los autores identificar el verdadero cliente y postularon a los estudiantes quienes son los que reciben toda la formación y quienes participan en gran medida en el proceso de interacción con la universidad y sus miembros, se refuerza su posición como principal cliente.

A lo largo de la investigación Asaad, Cohen, & Melewar (2008), sustentan que el punto de partida de una universidad orientada al mercado es la generación de información de mercado mediante estudios formales como estudios de mercado internos, reuniones planificadas con estudiantes y medios informales; por otra parte, parece necesario monitorear las actividades de marketing que abarcan nuevos cursos desarrollados por otras

universidades, campañas dirigidas a nuestro mercado estudiantil, etc. implementadas por otras escuelas / universidades.

Adicionalmente, la detección de cambios fundamentales en entornos de educación superior como la regulación y la tecnología no deberían pasarse por alto, esta información debe ser difundida a través de la universidad tanto jerárquica como horizontalmente, con el fin de lograr una difusión exitosa de la información del mercado objetivo. El uso de diferentes estrategias de marketing (por ejemplo, segmentación, posicionamiento, planificación) permitirá a los agentes de marketing desarrollar nuevos programas y también implementar sistemas para comercializar diferentes servicios educativos.

Asaad, Cohen, & Melewar (2008), sustentan 5 hipótesis desde el interior de las universidades que describen la orientación al mercado desde sus diferentes aristas como organización, estas comprenden como primera medida, cuanto mayor sea el énfasis de la alta dirección en una orientación hacia el mercado, mayor será el nivel universitario de orientación al mercado, como segundo, cuanto mayor es el nivel de emprendimiento universitario, mayor es su nivel de orientación al mercado, en tercer lugar, cuanto mayor es el conflicto interdepartamental, menor es la orientación al mercado de la universidad, como cuarta hipótesis, cuanto mayor es la interrelación interdepartamental, mayor es la orientación de mercado de la universidad y por último, cuanto mayor sea la dependencia de factores basados en el mercado para recompensar al personal académico, mayor será la orientación hacia el mercado de la universidad.

A partir del análisis derivado de las 5 hipótesis sustentadas en la dimensión externa de las universidades, en primer lugar, se sostiene que cuanto mayor sea la percepción de la turbulencia ambiental, mayor será el nivel de orientación de las universidades al mercado, como segundo, el aumento de la participación del mercado relativo está positivamente

relacionado con la orientación al mercado, seguidamente, la satisfacción de los estudiantes está positivamente relacionada con la orientación al mercado, en cuarto lugar, la capacidad relativa de las universidades para atraer fondos no gubernamentales está positivamente relacionada con la orientación al mercado.

Finalmente, el trabajo concluye con tres grandes aspectos considerados como lecciones que generan una mejor orientación en el servicio prestado por estas instituciones:

- a) Lecciones de gestión: Este estudio sugiere que los altos ejecutivos deben estar convencidos de la efectividad de una orientación de mercado para poder comunicar este compromiso a las otras funciones.
- b) Lecciones académicas: En un entorno competitivo a nivel mundial en el que operan las instituciones de educación superior, el enfoque de mercado servirá como una estrategia sólida para que las universidades adopten, con el fin de ofrecer programas de alta calidad y atraer a estudiantes y personal académico de alta calidad.
- c) Direcciones para más investigaciones: Una dirección obvia para la investigación futura sería probar las proposiciones avanzadas en el presente estudio. Esto proporcionaría una operacionalización a la construcción de orientación al mercado en el contexto de la educación superior.

Más tarde, en la India (Kumar, 2009) escribió un artículo que tiene por nombre “¿Por qué las universidades están adoptando prácticas de gestión orientadas al mercado?”, publicado en el Journal Asian Social Science, en el presente trabajo se refiere a la educación como experiencia de una élite, pero que ha logrado convertirse en una parte normal de las experiencias educativas de una población estudiantil más grande y diversa, la evolución de la educación superior, desde el servicio de élite hasta el producto accesible masivo, ha hecho

que la formación profesional sea comparable con la utilidad pública más que a la experiencia reservada de unos pocos.

Inicialmente en la India, el impulso de la formación profesional la ejerció el gobierno hacia los años 50, luego de varios gobiernos y desarrollo inherente a la globalización acompañado de la reducción de la asignación presupuestal destinada a la educación, obliga a los institutos de educación superior a buscar fuentes adicionales de ingresos procedentes del mercado, y el concepto de orientación al mercado se vio fortalecida. Las universidades cambiaron de sistema centralizado a descentralizado y aumentaron su enfoque en la orientación del mercado para aumentar los ingresos. Los negocios y las industrias buscan la investigación universitaria para ofrecerles una nueva fuente de investigación científica y desarrollo. Para el desarrollo y producción de productos requeridos por la industria, los laboratorios de investigación universitarios pueden utilizarse como centros de recursos adicionales.

Esto ayuda a las universidades a desplegar sus instalaciones para la generación de ingresos adicionales y reducir así la dependencia del apoyo gubernamental. El proceso de tener colaboraciones corporativas también es alentado por el gobierno y otras agencias. La fusión de intereses entre la industria privada y la investigación universitaria es sólo la salida para sobrevivir contra la grave presión financiera.

La orientación al mercado se ve fijada entonces en que los estudiantes son los principales beneficiarios de los programas académicos de la universidad; al elegir una universidad para lograr sus expectativas de la carrera, los programas de enseñanza de la universidad deben atender a las necesidades de los estudiantes. El diseño del currículo y otras actividades deben ser reformulados manteniendo en primer plano el interés de los estudiantes. A los estudiantes también se les debe dar más oportunidades de participar en los asuntos de la universidad y

apoyar a la facultad en la creación del conocimiento. Los requisitos de los estudiantes deben ser respetados y satisfechos.

Para Kumar (2009), la competencia es un requisito previo esencial en la economía de libre mercado. Las universidades que ofrecen la mejor educación superior a menor costo serán más competitivas y ganarán más reputación y aceptación por parte de los estudiantes y los clientes de investigación. Las universidades deben prestar más atención para mejorar su eficiencia y reducir los gastos inútiles. Los procedimientos internos deben ser simplificados y se le debe dar mayor énfasis a la utilización de los recursos. La conversión de la universidad de una financiación gubernamental a una orientación al mercado afectará a varios aspectos de la gestión del conocimiento dentro de la universidad y en toda la sociedad. Es probable que estos cambios afecten a la autonomía académica y la colegialidad en los organismos académicos. Además, muchos otros cambios relacionados con el contenido y los modos de transmitir el conocimiento también generarán una serie de conflictos entre el personal académico y la dirección universitaria:

- a) Autonomía y colegialidad: El ambiente de trabajo dentro de la universidad es muy diferente al de otras entidades empresariales. El personal académico responsable de la generación y distribución de conocimiento sigue siendo el centro de atención en el sistema de educación universitaria y los estudiantes quienes son los receptores de dichos conocimientos también a veces ayudan al personal académico en la creación del conocimiento. El ambiente académico no es sostenible sin la participación activa del personal académico.

Por lo tanto, la libertad y la autonomía del personal académico es esencial para mantener el ambiente académico de las universidades. La necesidad de autonomía en la universidad es incuestionable en los siguientes aspectos. En primer lugar, la

autonomía de los organismos que participan en la investigación y la enseñanza es muy deseable y debe ser defendida. En segundo lugar, las universidades autónomas son un elemento esencial de la democracia, como una forma de institucionalizar la libertad de investigación y enseñanza.

- b) Posicionamiento de la Universidad en el Mercado: La política de funcionamiento de la universidad generalmente se basa en el presupuesto. Las actividades que se pueden llevar a cabo siempre se limitan a la disponibilidad de fondos. Las universidades durante las últimas décadas han sufrido un largo período de sub-financiación acompañado de aumentos significativos en la matrícula de estudiantes. El desarrollo de un sector de educación superior está siendo cada vez más orientado hacia el cumplimiento de las necesidades del sector privado, convirtiendo el conocimiento en un producto comercializable. La supervivencia en el mercado depende de la competencia y la eficiencia en lugar de satisfacer las necesidades sociales. La universidad está siendo generalmente convertida en un proveedor de servicios en el mercado desde su rol original de crear conocimiento social.
- c) Privatización: La privatización de las instituciones académicas conduce esencialmente a la adopción de prácticas de gestión de negocios, que básicamente son impulsados por beneficios. Todas las acciones tenían como objetivo generar mayores ingresos y reducir costos. Los partidarios de la privatización afirman que las universidades se adaptan mejor a las necesidades de los estudiantes y las hacen más eficientes. Si bien estos esfuerzos pueden ayudar financieramente a una institución, también pueden debilitar la cultura académica colegiada y basada en el conocimiento mediante la adopción de prácticas de gestión más propias de la cultura empresarial.

El trabajo concluye que la expansión de la educación universitaria sin apoyo presupuestario proporcional del gobierno está creando una presión financiera aguda y las universidades están buscando mercado para la generación de ingresos, proporcionando diversos productos y servicios a clientes privados. Sin embargo, la transformación de la universidad de una financiación gubernamental a una orientación al mercado está afectando a la estructura social de la distribución del conocimiento, ya que el centro de atención se traslada del conocimiento social al conocimiento del mercado.

Kumar (2009), considera que el conocimiento creado dentro de tal ambiente se convierte en una mercancía comercializable. Se puede comprar y vender como cualquier producto. Teniendo en cuenta todos los factores discutidos anteriormente, debe hacerse una política pública sobre el funcionamiento de las universidades, que debe tener en cuenta tanto el impacto de la economía global competitiva como la responsabilidad social de las universidades.

Posteriormente, Zebal & Goodwin, (2012) adscritos al Departamento de Marketing, Universidad de Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos y a la Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de Wollongong en Dubai respectivamente, publicaron un artículo que tiene por nombre Orientación al mercado y desempeño en universidades privadas especialmente de Bangladesh, inician haciendo una diferencia entre universidades públicas y privadas sosteniendo que, en primer lugar, las universidades públicas son en gran parte financiadas por el gobierno, mientras que los ingresos de las universidades privadas provienen de las dotaciones y los honorarios relacionados con los estudiantes; rara vez hay una contribución del gobierno, como segundo afirman que, en algunos países existen diferencias considerables en cuanto a estructura y procesos.

En tercer lugar, hay evidencia de que muchos estudiantes solicitan admisión en universidades privadas porque no han podido ingresar en una universidad pública, como cuarto testifican que, para las universidades privadas, la supervivencia final depende de la matrícula exitosa de los estudiantes y la posterior retención de los mismos. Y como quinto, hay tensión en los valores y objetivos de la universidad pública en comparación con los de una universidad privada al igual que cada uno tiene un nicho distinto en el mercado a pesar de que hay cierta superposición.

Posteriormente Zebal & Goodwin (2012), comentan que el objeto del estudio fue establecer las relaciones entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial; también definen la orientación al mercado desde el concepto planteado por Narver y Slater (1990) en cuanto a que la implementación de esta filosofía empresarial en la organización motiva los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los compradores, donde exista una orientación hacia el cliente, una recolección de información y una coordinación interfuncional de las actividades de marketing y la capacidad de respuesta a los clientes.

Este estudio fue aplicado en 15 universidades privadas de Bangladesh y en escuelas de negocios y no comerciales. Se realizó un cuestionario estructurado en entrevistas cara a cara. De los 314 miembros de la facultad entrevistados, 181 eran de negocios y 133 de escuelas no comerciales, para la medición se incluyeron 24 ítems al instrumento que abarcó la orientación al cliente (estudiantes), recolección de información; coordinación interfuncional de las actividades de marketing y capacidad de respuesta a los clientes y adicionalmente se incluyeron cuatro medidas de desempeño como son rendimiento general, calidad de la enseñanza y servicios, crecimiento del estudiante; y cuota de mercado.

Este estudio arrojó como resultado, en primer lugar, una fuerte orientación estudiantil se asoció con un fuerte crecimiento en el número de estudiantes. Mientras que las estrategias de



marketing o venta excelentes pueden impulsar tal crecimiento, la satisfacción del cliente a menudo lo sostiene a través de publicidad "boca a boca". Esta comercialización informal da credibilidad al mensaje de marketing formal.

En segundo lugar, cuando existe una fuerte orientación al mercado, no sólo existe una asociación con un fuerte crecimiento del número de estudiantes, sino que también hay una asociación con el crecimiento de la cuota de mercado. En tercer lugar, prestando especial atención a la preocupación de los estudiantes, existe una fuerte asociación positiva con los resultados de la enseñanza y los servicios asociados. Si los miembros de la facultad comprenden que los estudiantes esperan ciertos resultados, se espera que tales expectativas guíen las entregas subsiguientes, pero sólo mientras la propia universidad esté orientada a considerar tales preocupaciones. En cuarto lugar, la orientación al mercado se asoció con una mejora en el rendimiento general. Esto es de esperarse cuando el crecimiento de los estudiantes y el crecimiento de la cuota de mercado ocurren junto con la mejora en la calidad de la enseñanza y los servicios.

Por su parte, Hemsley-Brown & Oplatka (2010) publicaron un artículo llamado Orientación al Mercado en Universidades: Un estudio comparativo de dos sistemas nacionales de educación superior, que tuvo como objeto establecer diferencias significativas entre Israel e Inglaterra, en términos de percepciones de orientación al mercado en la educación superior en los últimos años.

Este trabajo presenta un análisis de los datos obtenidos de un estudio internacional que comparó el grado de orientación al mercado en las dos universidades, dos países que han experimentado diferentes políticas de educación superior en los últimos años. Por lo tanto, Inglaterra ha establecido mercados internacionales se encuentra en una etapa relativamente temprana; En Israel no existe una Agencia Nacional de Aseguramiento de la Calidad y cada

institución de educación superior tiene sus propios objetivos políticos declarados y, por lo tanto, sigue siendo en gran medida autónoma.

Hemsley-Brown & Oplatka (2010), inician comentando que un elemento crucial en la comercialización de las instituciones de educación superior se basa en un enfoque de marketing de relaciones, que se caracteriza por ayudar a desarrollar y fomentar las interacciones entre la organización y sus clientes, este enfoque enfatiza la importancia del desarrollo de un cliente, es decir, la cultura organizacional y se centra en la calidad del servicio; por lo que para efectos de este estudio se tomó a las facultades comprendiendo 3 dimensiones:

- a) Orientación al cliente: se supone que las facultades comprenden a fondo el mercado de objetivos de los entes de educación superior y que son capaces de crear y proporcionar un valor superior a lo largo del tiempo. Una facultad que se adhiere a este enfoque en la práctica de recoger información sobre el ambiente que habitan los estudiantes (por ejemplo, factores de estilo de vida); Adaptar los métodos de enseñanza a las necesidades particulares de los estudiantes; y responder a sus intereses y puntos de vista. A través de este enfoque, sería posible ser más innovador e implementar mejoras para los futuros estudiantes sobre la base de sus necesidades anticipadas.
- b) Orientación de los competidores: Los directivos de las instituciones y de las facultades que buscan comprender plenamente las fortalezas y debilidades, así como las capacidades y el potencial de las universidades competidoras, parecen interiorizar este elemento de la orientación al mercado. El conocimiento de la importancia de la actividad de los competidores y el seguimiento de la evolución de las universidades competidoras pueden tener un impacto positivo en la toma

de decisiones, especialmente a través del desarrollo de iniciativas: el desarrollo de servicios adicionales para los estudiantes.

- c) Coordinación interfuncional: La creencia fundamental que deben compartir todos los miembros de los entes de formación es que la creación de un valor superior para los clientes objetivos es muy importante para el éxito de una IES en un mercado competitivo. Sin embargo, esto sólo puede lograrse mediante la integración y coordinación de los recursos de las universidades.

Atraer a estudiantes-clientes y mantener la contratación de los mismos debe ser solamente responsabilidad de la gerencia de la facultad, pero es la responsabilidad de cada uno en la comunidad de la universidad. Las facultades deben tener pleno acceso a la información sobre la competencia: el entorno del mercado, la comunidad y así sucesivamente para lograrlo.

Los dos primeros elementos de orientación al mercado indican un énfasis relativo en la recopilación y procesamiento de información relativa a las preferencias de los clientes y las capacidades de los competidores, respectivamente. El tercer elemento engloba el sistema coordinado y la aplicación integrada de los recursos de la organización para sintetizar y difundir la inteligencia del mercado, a fin de poner en marcha procesos para construir y mantener fuertes relaciones con los clientes. El objetivo de este estudio es comprobar hasta qué punto cada elemento aparece en los dos países elegidos.

El presente estudio fue aplicado a 68 directivos en total de ambas universidades por medio de una encuesta electrónica en donde cuestionaban al personal desde los tres componentes de la orientación al mercado, lo que arrojó como resultado que las dos instituciones miden su orientación al mercado año a año y se preocupan por la satisfacción de los estudiantes por medio de evaluaciones al cuerpo docente; en cuanto a la orientación a la

competencia se demostró que ambos entes se preocupan por compararse de una manera sana y objetiva con la competencia desde aspectos como programas de formación, infraestructura, profesorado y calidad.

En la coordinación interfuncional se evidenció que el cuerpo directivos de estas universidades periódicamente hacen reuniones donde exponen las necesidades de formación del estudiante, los cambios en el entorno y como ello puede afectar la calidad de la educación impartida por lo que sea hace necesario la implementación de estrategias para la conquista de nuevos clientes y la retención de los mismos; así como también se cuestionan si desde el interior de la organización se está proporcionando todo lo necesario hacia su mercado y que mejoras se pueden hacer al encontrar inconsistencias.

Los resultados del estudio indican que el enfoque en las necesidades de los estudiantes es fuerte en ambas instituciones, a pesar de las diferencias en la comercialización, y el desarrollo histórico de las universidades en los dos países. La reunión de las necesidades de los estudiantes y un enfoque centrado en los estudiantes puede llegar a ser un enfoque institucional.

Posteriormente, Guerrero (2000), en Colombia hizo un aporte en un artículo que denominó “Mercadeo Educativo ¿Cómo promover la oferta de instituciones y programas?”, inicia comentando que en la actualidad las universidades deben enfrentarse ante fuerte e intensa competencia, lo que las obliga a responder a una demanda exigente; por lo que impulsan estrategias innovadoras y ajustadas a las necesidades del mercado. De lo anterior él hace alusión a elaborar un plan estratégico educativo efectivo para ser aplicado a las instituciones de educación superior que contiene 4 pilares fundamentales como son: satisfactor, intercambio, facilitación y comunicación, estos elementos tomarían el lugar del modelo tradicional de producto, precio, distribución y promoción. Posterior explica más a

detalles la combinación de los 4 elementos que son necesarios a la hora de medir la satisfacción del cliente-estudiantes al ofrecerles el servicio educativo, se definen entonces a continuación:

- a) El satisfactor: Es el estudio de las necesidades y los deseos del mercado meta, situándolo desde el ámbito educativo, se pretende que exista una calidad académica, calidad en el profesorado y metodología de enseñanza, número de estudiantes en formación por cada grupo, infraestructura de la universidad en general. Es importante también saber transmitir al público las razones por las que haría una buena escogencia, Esta tarea en un primer momento la generaría el departamento de marketing, pero refuerzan los docentes en sus clases y cada uno de las personas que labora en la universidad desde sus diferentes funciones dentro de la misma.
- b) El Intercambio: La oferta educativa no solo depende de su calidad sino también de su precio, este elemento es definido por las directivas de las instituciones que hacen un balance entre el servicio ofrecido y el precio asignado a cada programa educativo, este precio refleja en su conjunto la inversión hecha a cambio de una formación que permita en un futuro empleabilidad.
- c) La facilitación: Es el conjunto de estrategias que implementa el ente educativo para acoger mayor número de interesados, por medio ferias, alianzas con otras universidades, alianzas con empresas y también la modalidad de educación a distancia. Es no esperar que el cliente se acerqué sino facilitarles todas las herramientas para que se acojan y matriculen en un programa académico.
- d) La comunicación: El ente educativo debe informar a sus grupos de interés, acerca de los objetivos de los programas, beneficios, logrando así que el

producto ofrecido sea deseable y aceptable. Sucede que para que este proceso se dé efectivamente se necesitan recursos económicos para diseñar las estrategias de comunicación adecuadas para lograr y mantener la imagen de la institución, construir lealtad de los clientes, atraer nuevos estudiantes y corregir la incorrecta o inadecuada información dada por la institución cuando aún no se planeaba correctamente el plan de marketing educativo.

Por último, el autor destaca que diseñar excelentes programas educativos, asignarles precios justos y haciéndolos accesibles es la consecuencia de la implementación efectiva de un plan de mercadeo educativo.

Seguidamente (Perilla, 2017), en Colombia hace un aporte desde un estudio denominado Orientación al mercado en las universidades privadas. Caso: Universidad de Boyacá, en donde plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo es la orientación al mercado en las universidades privadas?, y da respuesta sosteniendo que las IES con el paso de los años involucran una diversidad de recursos en temas tales como la venta de servicios académicos, la colaboración del sector universitario con el sector productivo y la creación de esquemas para promover la filantropía privada y la cooperación internacional, no concibiendo el marketing con fines lucrativos, sino desde una mirada de mejora continua y orientada al entorno, en especial a los estudiantes.

Sostiene además que, bajo la presión del nuevo entorno competitivo han empezado a generarse nuevas estructuras de decisión, centradas en el desempeño, en la eficiencia y en una más rápida capacidad de reacción por parte de las universidades, por lo cual toma el modelo de las 7 P del marketing basado en la educación superior, tales son: producto, precio, promoción, plaza, proceso, pruebas físicas y personas. Posterior explica más a detalles la combinación de estos elementos que son fundamentales para la implementación de una

estrategia de marketing más completa. Se definen entonces algunos de estos elementos a continuación:

- a) Plaza: Los estudiantes de hoy tienen la capacidad de obtener información a través de diversas fuentes, ya que el desarrollo de la informática se ha establecido como un método alternativo de servicios educativos. Por ejemplo, las páginas Web, el correo electrónico, el vídeo y las conferencias telefónicas. Considera que estos enfoques innovadores y la educación a distancia son herramientas que se pueden utilizar para aumentar la ventaja competitiva de una IES.
- b) Promoción: La universidad debe abordar e informar a los posibles estudiantes de tal forma que el servicio ofrecido sea entendido. Un importante canal para la transferencia de información a los estudiantes es a través de un sitio web, publicidad, relaciones públicas, propagandas, promociones y contactos de ventas personales, ésta última estrategia cobra real importancia al momento de la inscripción y la carrera escogida.
- c) Personas: Incluye el personal de las IES que interactúan con los posibles estudiantes, antes, durante y después de la inscripción, la imagen proporcionada por el personal podría estar vinculada a la percepción de los estudiantes. Por lo tanto, los estudiantes pueden ser influenciados por el número de doctores o profesores empleados que tenga la institución, otros que podrían influir en la matrícula de un estudiante son los personajes públicos y conocidos que trabajan en la universidad, como los expertos que aparecen con frecuencia en la televisión o en otros medios de comunicación.
- d) Procesos: Se relaciona con la logística de la prestación del servicio. La fase de inscripción es importante, ya que transforma a los potenciales estudiantes en

estudiantes matriculados. Si el proceso se combina con las personas, la universidad podría mejorar su imagen y reputación, lo que podría atraer posteriormente a más estudiantes; los procesos aseguran una serie definida de pasos desde el primer ingreso del estudiante hasta la correcta entrega del título universitario.

Finalmente, el autor contempla que debe existir una comprensión para lograr una verdadera creación de relaciones de beneficio tanto para la institución y todas sus partes interesadas, lo que conlleva a que exista el marketing como un proceso de intercambio; surtiendo así relaciones de satisfacción que se traducen en el éxito a largo plazo.

Adicionalmente, (Lafuente-Ruiz-De-Sabando, Forca, & Zorril, 2017) proponen en su investigación un marco de trabajo para la gestión del marketing en las universidades, el cual se centra en establecer cuál es el enfoque de gestión más adecuado para satisfacer las necesidades de sus diferentes grupos de interés y además para construir una imagen favorable como institución.

Los investigadores mencionan la filosofía de gestión de marketing en la universidad desde el punto de vista holístico, es decir, que abarque todos los aspectos y áreas de la universidad tanto los estudiantes, como los docentes, personal administrativo y los grupos de interés.

Conciben la orientación al cliente según Narver y Slater (1990), consideran al estudiante como una manifestación del mercado libre, así, como también consideran que en ese concepto deben estar incluidos los padres de familia, las empresas y las organizaciones. Sin embargo, explican que muchos docentes son reacios y consideran inadecuado considerar a los estudiantes como clientes.



En ese orden de ideas, proponen que debe haber una transición de la orientación al cliente la orientación a los grupos de interés dándole importancia a los stakeholders en la educación superior.

Según (Lafuente-Ruiz-De-Sabando, Forca, & Zorril, 2017) observan un consenso significativo al considerar como clientes a los estudiantes, los empleadores, el personal docente e investigadores y mencionan al a sociedad como el principal cliente. También consideran otros grupos de interés como la administración pública, las familias, el personal administrativo y/o de servicio, patrocinadores y/o donantes, exalumnos y estudiantes futuros.

Adicionalmente a lo anterior, consideran que también existe una orientación de la competencia y una orientación a la cooperativización. La orientación a la competencia, otra de las piedras angulares de la orientación al mercado, también es necesario considerar esta dimensión para conceptualizar la orientación de mercado en el sector de la educación superior y desde las universidades para competir por alumnos, docentes y fondos. Las universidades consideran al resto de las otras IES como sus competidores, pero, también como sus colaboradores por lo que opinan, en este estudio, que el concepto de cooperativización utilizado en el campo empresarial es adecuado para el sector de la educación superior y consideran que una transición de orientación a la competencia hacia una orientación a la cooperativización entre las universidades se ajustaría mejor a la realidad actual de la educación superior.

En ese orden de ideas consideran que las universidades funcionan, no solo para satisfacer las necesidades del consumidor sino también guiados por su misión y valores para satisfacer las necesidades sociales y también para satisfacer la variedad de partes interesadas o stakeholders que no siempre están de acuerdo. Por lo anterior este estudio propone diseñar medidas que permitan involucrar a todos los grupos de interés.

La creación de este marco de gestión de marketing pretende ayudar a las universidades que trabajan en el desarrollo de una imagen favorable con la satisfacción de las partes interesadas, es decir, lo que pretenden es conseguir un equilibrio en el cumplimiento de los objetivos de la universidad, los objetivos de los grupos de interés y la sociedad en general, sin olvidar que tanto los servicios principales como los servicios complementarios conforman la propuesta de valor de las universidades.

### **Marco Teórico**

#### **4.1.1. El marketing**

El Marketing es una disciplina que no se limita solamente al ámbito de las empresas comerciales, sino que también se extiende a asociaciones sin ánimo de lucro, fundaciones, entidades religiosas e incluso al propio Estado (Rodríguez, 2014). En un sentido amplio, el marketing está constituido por todas las actividades destinadas a generar o facilitar el intercambio para satisfacer los deseos y necesidades humanas. De esta forma, el marketing trata de explicar la planificación, implementación, diseño y desarrollo de un bien o servicio, así como fijarle precio, promoverlo, distribuirlo, estudiar el comportamiento del consumidor y definir sus segmentos de mercado (Herrera-Tapias, 2014).

La premisa sobre la cual se basa, es que las organizaciones que adopten efectivamente el concepto de marketing obtendrán mejores resultados que aquellas que no lo hacen. Con ello, se plantea el carácter del recurso organizativo de las habilidades de marketing que permiten a las organizaciones alcanzar ventajas competitivas (Halonen & Mkapa, 2004).

Sin embargo, desde finales de la década de los ochenta, son escasos los estudios empíricos dirigidos a estimar el grado de adopción de dicho concepto y sus consecuencias sobre los resultados organizativos. El punto de inflexión en esta carencia se produjo en 1988, momento en el cual el Marketing Science Institute, exponente institucional de la

investigación en el área de marketing, estableció como una de sus líneas de análisis preferentes el estudio de la orientación de las empresas a sus clientes y sus mercados, así como las posibles consecuencias que se derivaran de este hecho.

Así, la orientación al mercado surgió como la confluencia de dos corrientes de pensamiento: una proveniente del ámbito del marketing, que trataba de centrar a la empresa en la satisfacción de los clientes, y otra, con raíces en la dirección estratégica, cuyo punto focal era el análisis competitivo. A partir de esta confluencia, la orientación al mercado se convirtió en eje central de un estudio científico y empresarial; lo cual llevó a que diversas empresas adoptaran la orientación al mercado como parte de su cultura organizacional (Fernández, Madariaga, & López, 2006). Una condición fundamental de la organización orientada al mercado, es que su estrategia se base en la búsqueda de la satisfacción de necesidades y deseos del cliente como principal objetivo (Rodríguez, Ramos, Pastor, 2015)

Por lo tanto, se ha identificado la existencia de una cultura organizacional denominada orientación al mercado que se encuentra enmarcada dentro de un enfoque moderno del marketing, que es vista como aquella filosofía y/o cultura empresarial que posibilita la obtención de ventajas competitivas sostenibles con base en un mayor conocimiento y comprensión de su entorno (clientes y competidores); lo cual permite a la organización desarrollar todo un conjunto de capacidades y habilidades organizativas (inteligencia de mercado) que promueven la detección de necesidades, tanto reales como potenciales de sus respectivos mercados (Vega & Rojas, 2011).

Debido a la importancia que tiene la orientación al mercado en el medio empresarial, se deben conocer algunos de los conceptos acerca de esta filosofía. A continuación, se describen los dos modelos más relevantes sobre el tema. El primero es conocido como el

Modelo MARKOR propuesto por Bernard Jaworski y Ajay Kohli y seguidamente el Modelo MKTOR impulsado por John Narver y Stanley Slater.

#### **4.1.1.1. *Modelo MARKOR propuesto por Bernard Jaworski y Ajay Kohli***

Inicialmente Jaworski & Kohli, (1993), presentaron su definición de Orientación al Mercado como extensiones del concepto de marketing, definido a su vez como un conjunto de valores y creencias que siempre considerarán a los clientes en primer lugar. Así, la orientación al mercado será la aplicación de la filosofía del concepto de marketing, la cual se centra en las necesidades de los clientes y los beneficios de la organización. Esta visión incluye la generación de información relacionada con las necesidades de los consumidores, la difusión de esta inteligencia a la dirección y la capacidad de respuesta a esta inteligencia en una organización.

En consecuencia, se podría sintetizar el aprendizaje organizativo en aspectos cognitivos y operativos o de comportamiento, por lo cual se hace necesaria la siguiente clasificación de la orientación al mercado que es abordada por las empresas: como filosofía de negocio, como procesamiento de la información del mercado, como coordinación interfuncional y como recurso fundamentado en el aprendizaje organizativo. Estos aspectos determinarán una dimensión cultural de la unidad misma, su representación directiva y una capacidad distintiva en el conjunto de comportamientos de los individuos que integren la organización (Armario, 2003).

En cuanto al planteamiento de Jaworski & Kohli (1993), su premisa se basa en su modelo denominado MARKOR, que considera la orientación al mercado como la puesta en práctica del concepto de marketing. La investigación de estos autores supuso, en primer

lugar, una amplia revisión de la literatura existente desde los años cincuenta sobre el concepto de marketing.

Jaworski & Kohli (1993) confirmaron así, que el concepto de marketing implicaba la aceptación de una filosofía de negocio que permitiera a la organización la satisfacción de sus clientes y que, además, sustentada en tres principios: tomando como primero, la orientación primaria a las necesidades actuales y futuras del cliente (orientación que debería ser acompañada de la valoración de los factores de mercado que puedan afectar la satisfacción de las necesidades y preferencias del mismo), en segundo lugar, la integración y coordinación de las actividades de marketing entre las distintas funciones empresariales, con la vista puesta en el cliente y por último, la consecución de una rentabilidad que recompensara el esfuerzo realizado, considerando esta rentabilidad más como una consecuencia de estar orientados al mercado que como un fin en sí mismo.

La puesta en práctica de los dos primeros principios: orientación al cliente e integración y coordinación interfuncional, dirigen a Jaworski & Kohli (1993) a delimitar la orientación al mercado como un proceso operativo de gestión de la información consistente en: la generación de inteligencia del mercado por parte de la organización en su conjunto, en aras a comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como las circunstancias que definen los factores del entorno que les pudieran afectar; la diseminación interna de la inteligencia generada de modo que sea comprendida por todos los departamentos, áreas e individuos que configuran la organización; y el diseño y puesta en práctica, en el que participe conjuntamente toda la estructura organizativa para dar respuesta a la satisfacción de las necesidades de los clientes previamente identificadas (González, Vijande, & Casielles, 2001).

#### **4.1.1.2. *Modelo MKTOR propuesto por John Narver y Stanley Slater***

La segunda teoría estudiada para efectos del presente trabajo es la denominada como el Modelo MKTOR propuesta por Narver & Slater, (1990), quienes describen la orientación del mercado a través de una perspectiva diferente: como un tipo de cultura empresarial. Han señalado que la creación cultural es el elemento indispensable para crear un valor superior continuo para los clientes y para obtener ventajas competitivas sostenibles. Por lo tanto, han propuesto que la orientación al mercado se base en tres componentes básicos: orientación al cliente, la orientación de la competencia, y la coordinación interfuncional (Niculescu, Xu, Hampton, & Peterson, 2013).

El Modelo MKTOR (Narver & Slater, 1990), presenta como premisa conceptual básica que la orientación al mercado es la forma de cultura organizativa que se muestra más efectiva y eficiente en la creación de los comportamientos necesarios para la creación de valor superior en el cliente y que traiga como consecuencia a la organización el logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo de las que se deriven mejores resultados.

De acuerdo a esta premisa, los autores realizaron una investigación que delimitó las dimensiones básicas de la orientación al mercado. En una primera etapa, a partir de la revisión de la literatura especializada -tanto en la creación de ventajas competitivas sostenibles como en orientación al mercado-, la orientación al mercado se concibe como un concepto unidimensional, integrado, a su vez, por tres componentes de comportamiento y dos criterios de decisión.

Siendo los componentes de comportamiento: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. El primero: la orientación al cliente, es la comprensión acerca del mercado objetivo que contribuye a la creación de valor superior a sus clientes continuamente; el segundo componente es la orientación hacia la competencia, que

trata de entender las fortalezas y debilidades actuales de los competidores, así como aquellas estrategias y capacidades a largo plazo de los competidores actuales y potenciales. Aquí se incluirán las tecnologías capaces de satisfacer las necesidades actuales y esperadas del mercado objetivo. El tercer componente es la orientación interfuncional, entendida como la utilización coordinada de los recursos de la organización para crear valor superior a los clientes. Estos surgen de cualquier punto en el sistema de valor de la compañía y es suministrado por cualquier persona dentro de la empresa.

El logro de lo anterior requerirá liderazgo dentro de la empresa, alineamiento entre las diferentes áreas organizacionales, sistemas de recompensa adecuados y sensibilidad de mercadeo hacia las percepciones y necesidades dentro del negocio (Narver & Slater, 1990).

Después de haber revisado dos de los modelos más aceptados en el mundo académico acerca de la orientación al mercado, y para efectos de esta investigación, cabe aclarar que se tomó como referencia el modelo MKTOR de (Narver & Slater, 1990) y se conjugaron los tres componentes que lo describen a partir de las instituciones de educación superior estudiadas.

#### **4.1.1.2.1. Orientación al Cliente**

Existen diferentes aproximaciones teóricas y estudios de marketing que plantean definiciones y perspectivas de orientación al mercado, en las cuales existe bastante acuerdo respecto a los conceptos claves. En el núcleo de este concepto está la importancia de la orientación al cliente y, por consiguiente, las necesidades, deseos y circunstancias particulares de los clientes.

Los estilos de vida deben ser el foco principal de la organización orientada al mercado. En este sentido, orientación al mercado es el grado en que una organización genera y utiliza información sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, desarrolla una

estrategia para satisfacer estas necesidades e implementa esa estrategia para satisfacer dichos deseos y necesidades (Marchione, 2009).

Los beneficios de aplicar la orientación al mercado en los entornos universitarios incluyen, por ejemplo, la creación de ambientes orientados a los estudiantes, pues se supone que las facultades comprenden a fondo el mercado de objetivos de las instituciones de educación superior (los estudiantes) y, por lo mismo, son capaces de crear y proporcionarle un valor superior a lo largo del tiempo. Así, una facultad que se adhiere a este enfoque tendrá clara la importancia de los ambientes escolares para la satisfacción de los estudiantes (factores de estilo de vida), y adaptará los métodos de enseñanza a las necesidades particulares de los estudiantes y responderá a sus intereses y puntos de vista. A través de este enfoque, sería posible ser más innovadores e implementar mejoras locativas para los futuros estudiantes (sobre la base de sus necesidades anticipadas). Debe haber una comprensión suficiente de los objetivos de los clientes para poder crear un valor superior para ellos (Narver & Slater, 1990).

Las universidades promocionan sus ofertas educativas por diversos medios llegando a distintas poblaciones, de acuerdo con áreas de interés, vocaciones, aptitudes, necesidades del entorno, capacidades económicas, dependencia familiar, etc., lo cual se deduce de la forma como algunas universidades operan en el mercado (Perilla, 2017). Estas incluyen tanto las habilidades inmediatas requeridas para el primer trabajo como las filosofías, percepciones, ideas, motivaciones, como otras capacidades mentales que son útiles a lo largo de la carrera. A su vez, un verdadero esfuerzo de mercadeo orientado al estudiante sitúa la ideología universitaria en el centro de sus esfuerzos y utiliza herramientas específicas de marketing para comunicar dichas ideologías.



En este caso, una orientación de mercado estará estrechamente relacionada con el aprendizaje de relaciones, de la misma manera que el desarrollo de relaciones en el ámbito corporativo. Por supuesto, estos entes tienen una serie de circunscripciones, incluyendo legisladores, empleadores, padres de estudiantes y el público en general. Sin embargo, estipula que los estudiantes son el constituyente más importante y que los esfuerzos deben ser extendidos para satisfacer sus necesidades, de lo contrario, es posible que no se satisfagan las necesidades de otros públicos importantes. De esta forma, es probable que los resultados de la implementación de esta filosofía incluyan un mejor servicio para los clientes, es decir los estudiantes, y una ventaja competitiva sobre las instituciones rivales (Niculescu, Xu, Hampton, & Peterson, 2013).

Se puede concluir entonces que, dado que el estudiante participa en gran medida en el proceso de interacción con la universidad y sus miembros, se refuerza su posición como cliente principal; esto es, como el que recibe directamente los beneficios de dichos esfuerzos para la satisfacción de sus necesidades institucionales.

#### **4.1.1.2.2. Orientación a la Competencia**

Es importante tener en cuenta que la competencia es un requisito previo esencial en la economía de libre mercado. Así como se da en el ámbito de bienes y servicios, sucede lo mismo en el caso de las instituciones de educación superior. Es por esto que es preciso monitorear las actividades de marketing; por ejemplo, cuáles cursos nuevos han abierto otras universidades, medir el alcance de campañas dirigidas al mercado estudiantil, saber el impacto de estrategias implementadas por instituciones rivales, etc. Adicionalmente, no deben pasarse por alto la detección de cambios en los entornos de educación superior como las regulaciones de ley, la tecnología, las nuevas tendencias de pensamiento, entre otras (Asaad, Cohen, & Melewar, 2008).

También es importante que tanto los directivos como los decanos de las facultades en las IES indaguen y comprendan plenamente cuáles son las fortalezas y debilidades de la competencia, así como sus capacidades y potencial, a fin de interiorizar elementos de orientación al mercado. Conocer las promociones y actividades de los competidores (y el seguimiento de la evolución de las instituciones de educación superior competidoras), pueden tener un impacto positivo en la toma de decisiones de directivos y decanos a la hora de desarrollar iniciativas de servicios adicionales para los estudiantes; así, la orientación de la competencia requiere que una institución comprenda tanto a los actuales competidores como a los potenciales en términos de puntos fuertes y débiles a corto plazo, y el efecto de sus capacidades y estrategias en el largo plazo (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010).

#### **4.1.1.2.3. Coordinación Interfuncional**

Con el fin de que una empresa sirva al mercado mejor que sus competidores, la información sobre las necesidades actuales percibidas, así como las posibles necesidades futuras de los clientes, deben recopilarse, acompañadas de una movilización a nivel de toda la compañía (en este caso, la entidad universitaria) para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Tal estrategia sustenta el desarrollo de la orientación del mercado en las organizaciones (Jaworski & Kohli, 1993) para así responder eficazmente a una necesidad del mercado, lo cual requiere la participación y coordinación de todos los departamentos de la organización.

También se sugiere que, para que una organización se adapte a las necesidades del mercado, la información del mercado debe ser comunicada, diseminada e incluso vendida a los departamentos pertinentes. La difusión de información sugiere, entonces, que una organización debe compartir la información existente y anticipada sobre las necesidades

actuales y futuras de los clientes. Al alentar la participación de todos los departamentos y personal en el intercambio de información, se produce una difusión eficaz de la información.

Por lo tanto, es crítico para las organizaciones, que exista la cultura corporativa apropiada que anime el proceso de difusión. La información generada a partir de la fase de orientación a la competencia debe ser difundida a través de las instituciones de educación superior tanto jerárquica como horizontalmente para lograr la participación de diferentes departamentos en la adopción de medidas concertadas, como respuesta a las necesidades del mercado (Asaad, Cohen, & Melewar, 2008).

Del mismo modo, es fundamental que todos los miembros de las instituciones de educación superior tengan claridad en que la creación de un valor superior para los clientes objetivos es crucial para el éxito de las mismas en un mercado competitivo. Sin embargo, esto sólo puede lograrse mediante la integración y coordinación de los recursos. Atraer a estudiantes-clientes y mantener la contratación de los mismos tal vez sea responsabilidad de la gerencia de la facultad, pero es también responsabilidad de cada miembro de la comunidad universitaria. Las facultades deben tener pleno acceso a la información sobre la competencia, el entorno del mercado, la comunidad y así sucesivamente, para lograr esta premisa (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010).

En tal sentido, la coordinación interfuncional está basada en la información existente sobre los clientes y la competencia, y requiere del esfuerzo integrado de todos los departamentos de la institución (no sólo del encargado de comercialización) a fin de crear mayor valor para sus consumidores. Como procesos de decisión se identifica la necesidad de que la empresa disponga de una visión a largo plazo, tanto en la consecución de los beneficios como en la puesta en práctica de los componentes que se acaban de definir, y de

una perspectiva de alcanzar la rentabilidad precisa para mantenerse ventajosamente en el mercado (Herrera-Tapias, 2014).

#### **4.2. Marco Conceptual**

De acuerdo al tema investigado, se puede decir que las organizaciones que se han acogido a la filosofía de orientación al mercado, son aquellas que asumen como filosofía de gestión integral el concepto de marketing que traduce orgánicamente dicha filosofía en forma de cultura organizativa y la aplican operativamente. Ello posibilita la generación de un valor superior para los clientes, en tanto deben satisfacer sus necesidades y preferencias mejor que la competencia, convirtiéndose de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redundan en mejores y superiores resultados (Armario, 2003). Se ha establecido un orden cronológico de las principales aportaciones a la definición del concepto de orientación al mercado:

Hacia los años 60's el concepto de marketing se ubicaba como el estado de ánimo corporativo que subrayaba la integración y coordinación de todas las funciones de marketing, las cuales, sucesivamente, se fundieron con el resto de funciones corporativas para alcanzar el fin último plasmado en el máximo beneficio (Felton, 1972).

Posteriormente, sobre los inicios de los años 80's el enfoque conduce al concepto de marketing como una filosofía organizacional. Este concepto establece que todas las decisiones principales sobre el producto y la promoción deben basarse en una comprensión de las necesidades de los consumidores. Filosofía que se basaba en el conocimiento de toda la compañía de la necesidad de orientación al cliente, orientación al beneficio, y el reconocimiento del papel del marketing en la comunicación de las necesidades del mercado a todos los departamentos de la organización.

Esta óptica reúne los siguientes requisitos: la alta dirección asume y apoya la orientación al cliente; la planificación estratégica debe preocuparse de la orientación al cliente y a la competencia; la filosofía, estrategias y políticas de marketing deben desempeñar un rol básico en las operaciones organizativas; todos los niveles de la organización asumen el compromiso con la orientación al cliente, promovido por la alta dirección; la evaluación de la rentabilidad de las operaciones debe cifrarse atendiendo a los criterios de mercado por la alta dirección; la evaluación de la rentabilidad de las operaciones debe cifrarse atendiendo los criterios de mercado (Webster, 1991).

A principios de los años 90's surge el concepto de orientación al mercado como una conducta empresarial que se plasma en tres componentes esenciales: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación e integración de funciones.

Estos pilares, a su vez, se hallan afectados por dos criterios decisionales, como son la perspectiva a largo plazo y la rentabilidad (Narver & Slater, 1990); también se hizo un aporte desde otra perspectiva que sustenta el concepto de orientación al mercado como la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de dicha información a todos los departamentos; y el diseño e implantación de acciones de respuesta por parte de toda la empresa (Jaworski & Kohli, 1993).

A mediados y finales de la década de los 90's, la definición de orientación al mercado tiene nuevos aportes y se apoya en el concepto de aprendizaje organizacional, el cual alude al proceso de mejora de las acciones mediante un mejor conocimiento y comprensión de las mismas. Se trata, pues, de un constructo integrado, que contiene los factores cognitivos y comportamentales de la dinámica del aprendizaje organizativo, contemplado desde el

enfoque de capacidades y la integración del resultado empresarial (Möller & Tuominen, 1999).

Otro aporte acerca de la evolución del concepto de orientación al mercado, consiste en visionarla no sólo como medio para captar información del mercado, diseminarla por todas las áreas y preparar un proceso de actuación frente a esa información; sino que la implantación del modelo de orientación al mercado va más allá y representa, hoy en día, el más importante recurso con que puede contar una compañía para obtener una ventaja competitiva sostenible; por lo cual, es importante destacar que la dirección orientada al mercado se define como el grado en que los aspectos relativos al mercado son incorporados al diseño de los diferentes sistemas de dirección. También se mide como el grado en que los sistemas de dirección organizativa se encuentran diseñados, de modo que promuevan la orientación del negocio hacia sus clientes y competidores (Subramanian, Yauger, & Kumar, 1997).

Seguidamente se presenta un resumen que recoge un orden cronológico, de acuerdo a los principales aportes indagados, de la definición del concepto de orientación al mercado (Ver Tabla 1)

Tabla 1

*Revisión Sistemática de la Evolución del Concepto Orientación al Mercado*

<b>Autor (es)</b>	<b>Definición</b>
(Felton, 1972)	Estado de ánimo corporativo que subraya la integración y coordinación de todas las funciones de marketing, las cuales continuamente, se funden con el resto de funciones de la organización para alcanzar el fin último plasmado en el máximo beneficio.
(Narver & Slater, 1990)	Conducta empresarial que se origina en tres elementos esenciales: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación e integración de funciones (coordinación interfuncional). Estos pilares, a su vez, se hallan afectados por dos criterios decisionales, como son la perspectiva a largo plazo y la rentabilidad.
(Webster, 1991)	La alta dirección asume y apoya la orientación al cliente; la planificación estratégica debe preocuparse de la orientación al cliente y a la competencia; la filosofía, estrategias y políticas de marketing deben desempeñar un rol básico en las operaciones organizativas; todos los niveles de la organización asumen el compromiso con la orientación al cliente, promovido por la alta dirección; la evaluación de la rentabilidad de las operaciones debe cifrarse atendiendo a los criterios de mercado por la

	alta dirección; la evaluación de la rentabilidad de las operaciones debe cifrarse atendiendo los criterios de mercado.
(Jaworski & Kohli, 1993)	Consiste en la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes; la propagación de dicha información a todos los departamentos y el diseño e institución de acciones de respuesta por parte de toda la empresa.
(Subramanian, Yauger, & Kumar, 1997)	No sólo es captar información del mercado, diseminarla por todas las áreas y disponer un proceso de actuación frente a esa información; el establecimiento del modelo de orientación al mercado representa el más importante recurso con que puede contar una compañía para obtener una ventaja competitiva sostenible.
(Möller & Tuominen, 1999)	Se apoya en el concepto de aprendizaje organizacional, el cual alude al proceso de mejora de las acciones mediante un mejor conocimiento y comprensión de las mismas. Se trata, pues, de un constructo integrado, que contiene los factores cognitivos y comportamentales de la dinámica del aprendizaje organizativo, y contemplado desde el enfoque de capacidades y la integración del resultado empresarial.
(Armario, 2003)	El concepto de marketing es traducido en forma de cultura organizativa, como una filosofía de gestión integral. Esta posibilita la



---

generación de un valor superior para los clientes, en tanto deben satisfacer sus necesidades y preferencias mejor que la competencia, convirtiéndose de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redundan en mejores y superiores resultados.

---

*Nota:* elaboración propia.

## 5. Operacionalización de las variables

Tabla 2.

*Matriz de Operacionalización de la Variable de Estudio Orientación al Mercado.*

**Modelo MKTOR:** La orientación al mercado es la forma de cultura organizativa que se muestra más efectiva y eficiente en la creación de los comportamientos para la creación de valor superior en el cliente y que trae como consecuencia a la organización, el logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo de las que se deriven mejores resultados (Narver & Slater, 1990).

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES
Orientación al cliente	La orientación al cliente es la determinación de la empresa de enfocar todos sus esfuerzos en generar un valor superior para el cliente, su satisfacción y su fidelización. Alrededor del cliente deben girar todas las acciones de la compañía.	Compromiso con el cliente
		Creación de valor para el cliente
		Comprensión de las necesidades del cliente
		Objetivos de satisfacción del cliente
		Medición de la satisfacción del cliente
		Información de soporte financiero
Orientación a la competencia	Implica que la empresa comprende con claridad cuáles son los puntos fuertes y débiles, el potencial y las estrategias posibles a corto y largo plazo de los principales competidores actuales o potenciales. En la empresa orientada a la competencia la estrategia del marketing se apoya en un profundo análisis de los competidores	Servicio postventa
		Información sobre la cuota de venta de la competencia
		Respuesta rápida a las acciones de la competencia
		Análisis de la estrategias de la competencia por la alta dirección
Coordinación Interfuncional	Está basada en la información existente sobre los clientes y la competencia y requiere el esfuerzo integrado de todos	Oportunidades de mercado como ventajas competitivas
		Visitas interfuncionales de los clientes

---

los departamentos de la organización para la generación de mayor valor para el cliente	Información entre funciones
	Integración funcional en la estrategia
	Todas las funciones contribuyen al valor del cliente
	Acciones conjuntas con otras unidades de la empresa

---

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Jiménez (2010).

## **6. Metodología**

La investigación se sustenta en el paradigma Empírico-Analítico siendo este el de mayor pertinencia para los fines investigativos, pues permite, cuantificar, medir, una realidad objetivamente, para procesar la información por medio de datos numéricos objetivos, válidos y fiables; es a su vez, una investigación aplicada de tipo aplicada y de corte cuantitativo (Hernández-Sampieri, Fernández, Baptista, 2014).

Respecto al alcance, se ha establecido un estudio de tipo descriptivo, porque se procuró precisar, medir y detallar para exponer las características del fenómeno en estudio, es decir, la inclinación de las universidades privadas de Barranquilla a la filosofía empresarial llamada orientación al mercado.

El diseño investigativo es de tipo no experimental, transversal, ya que, la recolección de datos se efectuó directamente sobre los sujetos investigativos, sin manipular o controlar deliberadamente, ninguna variable, solo medirla tal cual se presenta. Esta recolección se realizó solo en un momento determinado para conocer la orientación de las universidades.

### **6.1. Población y muestra de estudio**

La población o universo según Hernández-Sampieri, Fernández, Baptista (2014) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (pág. 174). En esta investigación la población, está conformada por las 6 universidades privadas de la ciudad de Barranquilla.

De acuerdo con el MEN, (2013) las instituciones de educación superior pueden ser públicas o privadas. Las de origen privado deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria. En la ciudad de Barranquilla, seis universidades privadas, prestan servicios de educación superior en cursos de pregrado, especializaciones,

maestrías y doctorados; estas universidades corresponden al universo poblacional del presente estudio: Universidad del Norte (UNINORTE), Universidad Simón Bolívar, Universidad Autónoma del Caribe (UAC), Universidad Libre, Universidad Metropolitana de Barranquilla (UNIMETRO) y Universidad de la Costa (CUC). La población es accesible y óptima para escoger una muestra representativa para el estudio.

En cuanto a la muestra de estudio, estuvo conformada por 480 estudiantes elegidos que aceptaron participar de forma voluntaria en la investigación, teniendo como resultado 80 estudiantes por cada universidad privada. De igual forma, se accedió a 36 funcionarios, 6 por cada universidad privada, elegidos de forma intencional, pues debían ocupar un cargo que estuviera al tanto, de cómo se da el proceso de la orientación al cliente, a la competencia y la interfuncional, como dimensiones de la variable medida: orientación al mercado.

## **6.2. Instrumentos**

Para la recolección de datos en la investigación se diseñaron 2 instrumentos, una escala para establecer la orientación al mercado de los funcionarios (ESOM-F) y una escala para establecer la orientación al mercado de los estudiantes (ESOM-E). Ambas escalas son tipo Likert, con 6 grados de respuesta (1) total desacuerdo, (2) moderado desacuerdo, (3) leve desacuerdo, (4) leve acuerdo, (5) moderado acuerdo y (6) total acuerdo.

La escala ESOM-F, para funcionarios está conformada por 35 ítems: 18 para orientación al cliente, 10 para orientación a la competencia y 7 para orientación interfuncional. Adicionalmente cuenta con una parte sociodemográfica para conocer el sexo, la edad, la universidad a la que pertenece, el cargo que ocupa, la antigüedad y la dependencia donde labora.

Por su parte la escala ESOM-E, para estudiantes está conformada por 22 ítems: 18 para orientación al cliente y 4 para orientación a la competencia. Cuenta de igual forma con una parte dispuesta para datos sociodemográficos respecto al sexo, edad, programa que estudia, semestre actual y universidad a la que pertenece.

## 7. Resultados

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos en la investigación, en concordancia con los objetivos específicos planteados. En un primer momento se realiza una caracterización de la muestra, luego la confiabilidad obtenida en ambos instrumentos y por último resultados obtenidos en cada dimensión medida frente a la orientación al mercado.

### 7.1. Caracterización de la muestra

#### 7.1.1. Caracterización de los estudiantes

Respecto a los estudiantes que aceptaron participar en el estudio, hubo 80 por cada universidad, lo que representa una 16.7% para Universidad de la Costa, 16.7% para Universidad del Norte, 16.7% para Universidad Simón Bolívar, 16.7% para Universidad Autónoma del Caribe, 16.7% para Universidad Libre y 16.7% para Universidad Metropolitana, para un total de 480 estudiantes.

Estos estudiantes, tenían de 16 a 29 años de edad, siendo la edad media 20,92 años y la moda 20 años con 74 estudiantes, seguido por 18 años con 61 estudiantes participantes, como se observa en la figura 1 y tabla 3.

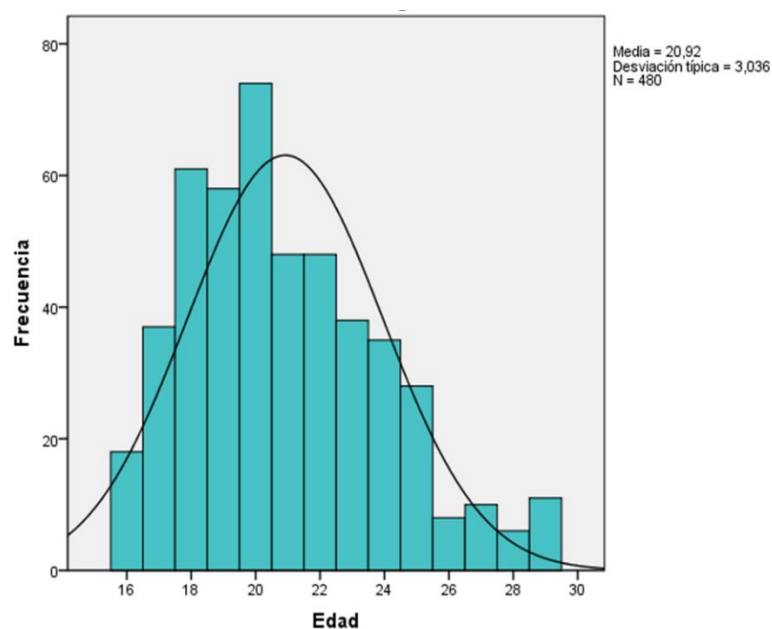
Tabla 3.

*Edad de estudiantes participantes*

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
16	18	3,8	3,8	3,8
17	37	7,7	7,7	11,5
18	61	12,7	12,7	24,2
19	58	12,1	12,1	36,3
20	74	15,4	15,4	51,7
21	48	10,0	10,0	61,7
22	48	10,0	10,0	71,7

23	38	7,9	7,9	79,6
24	35	7,3	7,3	86,9
25	28	5,8	5,8	92,7
26	8	1,7	1,7	94,4
27	10	2,1	2,1	96,5
28	6	1,3	1,3	97,7
29	11	2,3	2,3	100,0
<b>Total</b>	<b>480</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota:* elaboración propia



*Figura1.* Curva y media edad de estudiantes

*Nota:* elaboración propia.

En cuanto al programa académico hubo participación de medicina con un 16%, derecho con un 12.9%, ingeniería industrial con un 11%, contaduría pública con un 10.4%, psicología con un 8.8%, odontología con un 8.5%, bacteriología con un 5.0%, ingeniería civil con un 3.5%, enfermería con un 2.9%, música con un 2.9%, administración de empresas con un 2.5%, instrumentación quirúrgica con un 2.5%, negocios y finanzas internacionales con un 2.5%, arquitectura con un 1,9%, matemática con un 1,7%, comunicación social con un 1,3%, ingeniería de sistemas con un 1%, diseño de modas con



un 0.8%, fisioterapia con un 0.8%, ingeniería electrónica con un 0.8%, trabajo social con un 0.6%, ingeniería civil con un 0.4%, administración en salud con un 0.2%, ingeniería agroindustrial con un 0.2%, ingeniería eléctrica con un 0.2%, ingeniería quirúrgica con un 0.2%, mercadeo y publicidad con un 0.2%.

### 7.1.2. Caracterización de los funcionarios

Respecto a los funcionarios que participaron en el estudio, hubo 6 por cada universidad, lo que representa una 16.7% para Universidad de la Costa, 16.7% para Universidad del Norte, 16.7% para Universidad Simón Bolívar, 16.7% para Universidad Autónoma del Caribe, 16.7% para Universidad Libre y 16.7% para Universidad Metropolitana, para un total de 36 funcionarios.

De ellos 25 es decir 69,4% fueron mujeres y 11 es decir 30,6% fueron hombres. Estos funcionarios, tenían de 23 a 55 años de edad, siendo la edad media 32,44 años y la moda 27 años con 6 funcionarios, seguido por 29, 32 y 36 con 4 funcionarios cada uno, como se observa en la figura 2 y tabla 4.

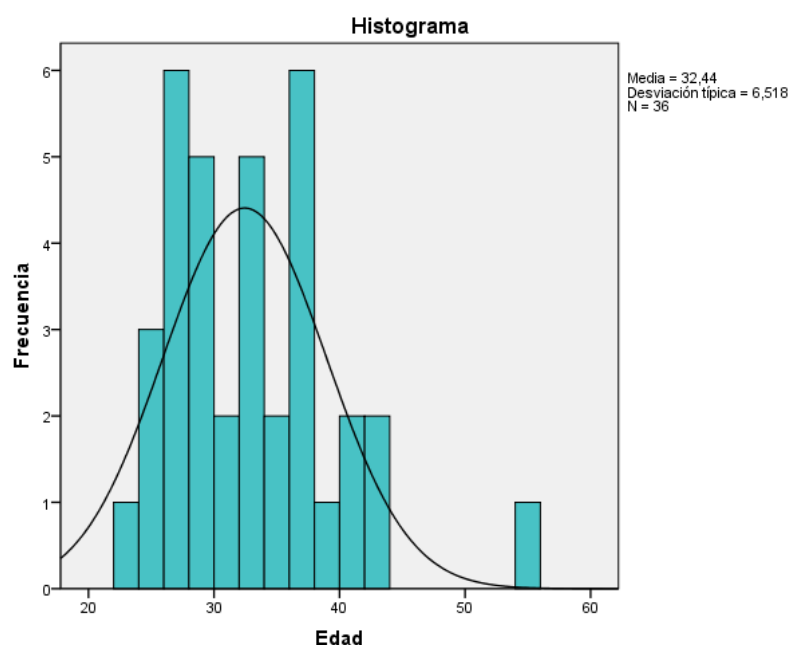
Tabla 4.

*Edad de funcionarios participantes*

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
23	1	2,8	2,8	2,8
24	2	5,6	5,6	8,3
25	1	2,8	2,8	11,1
27	6	16,7	16,7	27,8
28	1	2,8	2,8	30,6
29	4	11,1	11,1	41,7
30	2	5,6	5,6	47,2
32	4	11,1	11,1	58,3
33	1	2,8	2,8	61,1
35	2	5,6	5,6	66,7

36	4	11,1	11,1	77,8
37	2	5,6	5,6	83,3
38	1	2,8	2,8	86,1
40	2	5,6	5,6	91,7
42	2	5,6	5,6	97,2
55	1	2,8	2,8	100,0
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota:* elaboración propia.



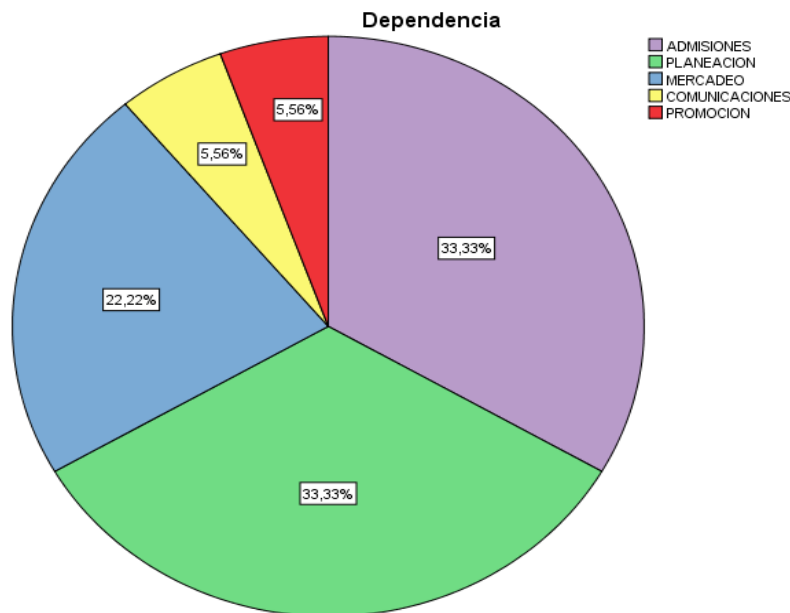
*Figura 2.* Curva y media edad de funcionarios

*Nota:* elaboración propia.

Lo que respecta a la antigüedad el 13.9% tenía 3 años de estar laborando en la Universidad, 11.1% tenía 4 años, 22.2% tenía 5 años, 2.8% tenía 6 años, 13.9% tenía 7 años, 8.3% tenían 8 y 9 años, 5.6% tenían 10 años, 8.3% tenían 12 años, 2.8% tenían 15 años y el 2.8% tenía 28 años de estar laborando en la universidad.

En cuando a la dependencia que laboraban participaron personas de admisiones, planeación, mercadeo, comunicaciones y promoción (figura 3), pues como se mencionó

anteriormente, son las personas enteradas sobre la orientación bien sea al cliente, a la competencia o la interfuncional.



*Figura 3. Dependencia funcionarios participantes*  
*Nota: elaboración propia.*

## 7.2. Confiabilidad obtenida por instrumentos

Para realizar la aplicación de los instrumentos se envió inicialmente a 5 jueces expertos en el tema y se realizaron las correcciones pertinentes.

Los instrumentos diseñados para estudiantes y funcionarios contaban inicialmente con la misma cantidad de preguntas, es decir 35 cada uno, posterior al análisis de jueces expertos se hizo evidente que ciertas preguntas de tipo administrativas, no eran de conocimientos de los estudiantes sino solo de funcionarios. Se realiza la reestructuración de ítems quedando la escala de estudiantes con 22 ítems y la de funcionarios con 35 ítems.

A partir de la aplicación de los instrumentos se realiza un análisis de confiabilidad con el programa estadístico SPSS versión 22, obteniéndose una confiabilidad muy alta para

ambas escalas como lo muestran las tablas 5 y 6, de 0.942 para la escala ESOM-Estudiantes y 0.958 para la escala ESOM-Funcionarios. Lo cual indica que los dos instrumentos cuentan con una excelente consistencia interna.

Tabla 5.  
*Confiabilidad de instrumento ESOM-E*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	22

*Nota:* elaboración propia.

Tabla 6.  
*Confiabilidad de instrumento ESOM-F*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	35

*Nota:* elaboración propia.

### 7.3. Grado de orientación al cliente de las Universidades privadas de Barranquilla

La tabla 7, muestra los resultados obtenidos respecto a la orientación al cliente que se percibe desde los estudiantes y desde los funcionarios, evidenciando los puntajes obtenidos desde el moderado acuerdo y total acuerdo. Los ítems con las mayores favorabilidades en los estudiantes fueron, frente a si la universidad brinda información actualizada de forma permanente a sus estudiantes, obteniendo 76.4% de favorabilidad (sumado moderado y total acuerdo), seguidamente se ubicaron los ítems respecto a la guía de los docentes en el

proceso de aprendizaje para permitir el desarrollo de competencias profesionales y si los estudiantes de primer ingreso recibían una inducción adecuada para facilitar su adaptación dentro de la institución con el mismo porcentaje de favorabilidad de 72.7%. En cuanto a la ejecución constante de acciones que permitan incrementar el sentido de pertenencia de los estudiantes obtuvo también un buen porcentaje con un 72.5% de favorabilidad.

En los estudiantes se obtuvo también ítems con baja favorabilidad, en cuanto a si reciben incentivos cuando obtienen un alto promedio académico en el transcurso de sus estudios, el total y moderado acuerdo fue de 44.4% y en cuanto a si la universidad promueve programas de movilidad estudiantil a nivel internacional los estudiantes mostraron un 47.9% de acuerdo.

En cuanto a los funcionarios, se encontró que las puntuaciones fueron más altas en cuanto a favorabilidades que en los estudiantes, puede evidenciarse esto en ítems respecto a si los estudiantes de primer ingreso reciben una inducción adecuada para facilitar su adaptación dentro de la institución y a si la universidad facilita la realización de prácticas profesionales de sus estudiantes con un 80.6% para ambos; frente a si la universidad cuenta con estrategias de comunicación para atender oportunamente las peticiones, quejas y reclamos de los estudiantes y si la universidad brinda de forma permanente información actualizada a los estudiantes, obtuvieron ambos un 77.8% de favorabilidad.

En los funcionarios también se evidenciaron ítems con baja favorabilidad, respecto a si se brindan oportunidades de capacitación a egresados que permitan mayor cualificación profesional (Pulido Roncancio; Mercado Caruso & Obredor Baldovino, 2014), mostrando un 47.2% de acuerdo y frente a si los estudiantes reciben incentivos cuando obtienen un alto promedio académico en el transcurso de sus estudios con un 55.6%.

Tabla 7.

*Favorabilidad (% moderado y total acuerdo) orientación al cliente.*

Ítems	Favorabilidad estudiantes		Favorabilidad funcionarios	
	Moderado acuerdo	Total acuerdo	Moderado acuerdo	Total acuerdo
La universidad brinda de forma permanente, información actualizada a los estudiantes.	41%	35.4%	41.7%	36.1%
La universidad cuenta con espacios de socialización para fortalecer los vínculos con los estudiantes.	43.1%	29.2%	41.7%	25%
La institución cuenta con procesos administrativos que satisfacen de manera pertinente los requerimientos de los estudiantes.	36.7%	29.4%	55.6%	19.4%
Los estudiantes de primer ingreso reciben una inducción adecuada para facilitar su adaptación dentro de la institución.	35.8%	36.9%	41.7%	38.9%
Los estudiantes reciben becas cuando demuestran un alto promedio académico previo a la matriculación.	30.2%	22.9%	41.7%	27.8%
Los estudiantes reciben incentivos cuando obtienen un alto promedio académico en el transcurso de sus estudios.	27.1%	17.3%	27.8%	27.8%
Se brindan oportunidades de capacitación a egresados que permitan mayor cualificación profesional.	41.9%	20.2%	19.4%	27.8%
El programa de bienestar estudiantil de la universidad	43.1%	26.9%	38.9%	33.3%

---

desarrolla procesos de formación integral con el estudiante.				
La universidad propicia una evaluación sistemática por parte de los estudiantes en la cual se mide el grado de satisfacción con los servicios recibidos.	44.6%	26.9%	41.7%	22.2%
La universidad ejecuta constantemente acciones que permitan incrementar el sentido de pertenencia de los estudiantes.	43.1%	29.4%	47.2%	27.8%
La universidad cuenta con estrategias de comunicación para atender oportunamente las peticiones, quejas y reclamos de los estudiantes.	43.1%	25.4%	41.7%	36.1%
La universidad promueve programas de movilidad estudiantil a nivel nacional.	31.3%	23%	27.8%	41.7%
La universidad promueve programas de movilidad estudiantil a nivel internacional.	29.8%	18.1%	25%	50%
La universidad facilita la realización de prácticas profesionales de sus estudiantes con base a lo establecido en convenios empresariales.	39.4%	21%	38.9%	41.7%
La universidad promueve oportunidades de empleo para sus egresados.	37.3%	17.7%	33.3%	27.8%
La universidad desarrolla sus contenidos curriculares en cada programa teniendo en cuenta las competencias profesionales.	41.7%	26%	41.7%	25%
La institución actualiza de forma constante los contenidos curriculares de los programas.	44.4%	24.6%	38.9%	38.9%

---

---

Los docentes guían el proceso de aprendizaje para permitir el desarrollo de competencias profesionales	45.2%	27.5%	38.9%	38.9%
--	-------	-------	-------	-------

---

*Nota:* Elaboración propia

#### **7.4. Grado de orientación a la competencia de las Universidades privadas de Barranquilla.**

Lo que respecta a la orientación a la competencia se dirigieron algunos ítems a los estudiantes y otros a los funcionarios.

Los estudiantes frente a si la universidad se distingue por el nivel de calidad de sus docentes, si la universidad implementa planes de mejoras permanente en cuanto a la infraestructura, si es reconocido por su compromiso con los estudiantes y si la Universidad da a conocer sus logros alcanzados, se obtuvieron porcentajes de favorabilidad entre el 73.7% hasta el 79.6%, como se refleja en la tabla 8.



Tabla 8.

*Favorabilidad (% moderado y total acuerdo) competencia estudiante.*

<b>Favorabilidad (% moderado y total acuerdo) competencia</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Favorabilidad estudiantes</b>	
	<b>Moderado acuerdo</b>	<b>Total acuerdo</b>
La universidad se distingue por el nivel de calidad de sus docentes.	40.8%	35.6%
La universidad implementa un plan de mejoras permanente de infraestructura física.	40.4%	33.3%
La universidad es reconocida por su alto nivel de compromiso con los estudiantes.	42.1%	36.7%
La universidad da a conocer de forma permanente logros alcanzados en el sector educativo.	37.5%	42.1%

*Nota:* Elaboración propia

Por su parte los funcionarios, como puede evidenciarse en la tabla 11 los ítems con mayores porcentajes de favorabilidad fueron frente a si la universidad evalúa la calidad de sus programas con respecto a los de su competencia, afirmando un 88.9% que estaban de total y moderadamente acuerdo con esto; el 80.6% afirmó que la universidad da a conocer de forma permanente logros alcanzados en el sector educativo, mientras el 77.8% manifestó que la universidad ofrece soluciones efectivas a sus estudiantes a diferencia de las demás.

Frente a los ítems con baja favorabilidad, (no obstante, con un buen puntaje) se encontró, que el 66.6% afirma que la universidad desarrolla programas académicos innovadores y el 69.5% manifiesta que en la universidad se implementa un plan de mejoras permanente de infraestructura física, como puede observarse en la tabla 9.

Tabla 9.

*Favorabilidad (% moderado y total acuerdo) orientación a la competencia de los funcionarios.*

Ítems	Favorabilidad funcionarios	
	Moderado acuerdo	Total acuerdo
La universidad evalúa la calidad de sus programas con respecto a los de su competencia.	61.1%	27.8%
La universidad es reconocida por su liderazgo en investigación, desarrollo e innovación con respecto a su competencia.	27.8%	44.4%
La universidad ofrece soluciones efectivas a sus estudiantes a diferencia de las demás.	55.6%	22.2%
La universidad desarrolla programas académicos innovadores.	47.2%	19.4%
La universidad celebra convenios y alianzas estratégicas con otras instituciones y organizaciones.	36.1%	36.1%
La universidad se distingue por el nivel de calidad de sus docentes.	47.2%	27.8%
La universidad implementa un plan de mejoras permanente de infraestructura física.	41.7%	27.8%
La universidad da a conocer de forma permanente logros alcanzados en el sector educativo.	52.8%	27.8%
La universidad se orienta al desarrollo de su talento humano con calidad.	36.1%	36.1%
Los directivos de la universidad se reconocen por su liderazgo en su área de desempeño.	50%	22.2%

*Nota:* Elaboración propia

**7.5. Grado de coordinación interfuncional en los procesos de orientación al mercado, de las Universidades privadas de Barranquilla**

La dimensión coordinación interfuncional de las universidades privadas, fue medida solamente desde los funcionarios, pues subyacen a este aspecto procesos administrativos que los estudiantes no conocen a profundidad.

Los funcionarios manifestaron frente a que en la universidad se percibe que existe una "gran familia" conformada por los directivos, empleados, docentes, estudiantes y egresados con un 83.3% de favorabilidad y en un 77.8% que en su universidad los procesos de comunicación favorecen la interacción de los estudiantes a nivel académico y administrativo.

En una menor medida, pero igual con un porcentaje representativo, el 61.1% manifestó que existen procesos de comunicación efectiva entre las diferentes instancias administrativas, el 63.8% que los servicios institucionales están integrados funcionalmente para responder a las necesidades de sus usuarios y el 63.9% con la inclinación al total y moderadamente acuerdo, que en la universidad se percibe que los empleados trabajan en equipo para brindar el mejor servicio a sus usuarios.

Tabla 10.

*Favorabilidad (% moderado y total acuerdo) interfuncional funcionarios.*

Ítems	Favorabilidad funcionarios	
	Moderado acuerdo	Total acuerdo
Existen procesos de comunicación efectiva entre las diferentes instancias administrativas.	33.3%	27.8%
Los servicios institucionales están integrados funcionalmente para responder a las necesidades de sus usuarios.	44.4%	19.4%
En la universidad si existe relación entre docencia, investigación, extensión e internacionalización de la educación superior.	30.6%	36.1%
En la universidad se percibe que existe una "gran familia" conformada por los directivos, empleados, docentes, estudiantes y egresados.	44.4%	38.9%
En la universidad los procesos de comunicación favorecen la interacción de los estudiantes a nivel académico y administrativo.	47.2%	30.6%
Las diferentes dependencias de la universidad están estrechamente orientadas al logro de la filosofía organizacional.	38.9%	27.8%
En la universidad se percibe que los empleados trabajan en equipo para brindar el mejor servicio a sus usuarios.	36.1%	27.8%

*Nota:* Elaboración propia

## **7.6. Orientación al mercado de las universidades privadas de Barranquilla**

En este capítulo se muestran medidas de tendencias centrales, generalizadas a todas las universidades, por dimensiones y luego descriptivos por universidades analizadas.

En la escala ESOM-E, se evidenció en los estudiantes una media para la orientación al mercado de 4.7, una mediana de 4.8 y una moda de 4.8. Teniendo en cuenta que en las

escalas se contaban con grados de medición del 1 al 6, la orientación al mercado se ubica para los estudiantes entre el leve y el moderado acuerdo.

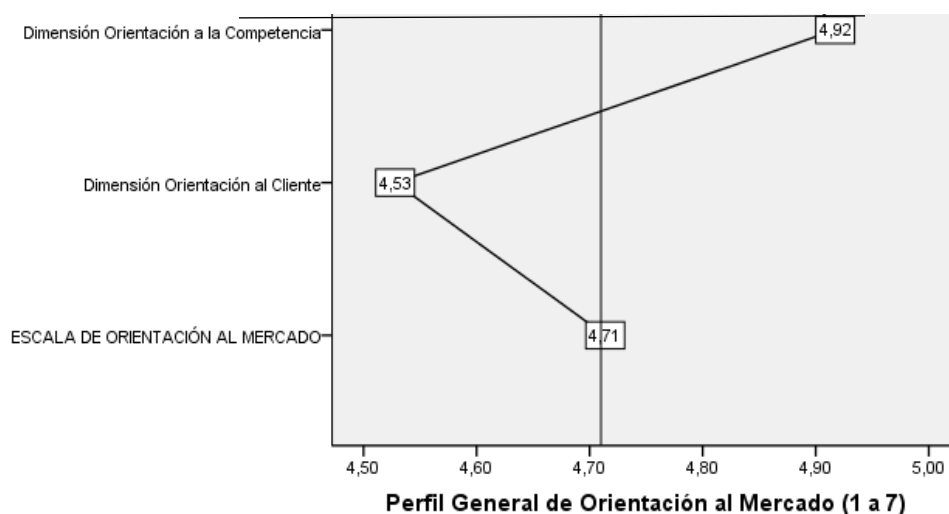
De las dimensiones observadas, la que obtuvo una favorabilidad mayor fue orientación a la competencia con una media de 4.9, una mediana de 5 y una moda de 5. Por su parte la dimensión orientación al cliente alcanzó una media de 4.5, una mediana de 4.7 y una moda de 5, como puede observarse en la tabla 11 y figura 4.

Tabla 11.

*Orientación al mercado Estudiantes*

		<b>Escala de orientación al mercado</b>	<b>Dimensión orientación al cliente</b>	<b>Dimensión orientación a la competencia</b>
<b>N</b>	Válidos	480	480	480
	Perdidos	0	0	0
<b>Media</b>		4,71	4,52	4,91
<b>Mediana</b>		4,81	4,7	5
<b>Moda</b>		4,82	5,	5
<b>Desv. típ.</b>		,77	,861	,822
<b>Mínimo</b>		1,68	1,60	1,33
<b>Máximo</b>		6	6	6
<b>Percentiles</b>	25	4,31	3,8	4,5
	50	4,81	4,7	5
	75	5,27	5,2	5,5

*Nota:* Elaboración propia



*Figura 4.* Perfil de orientación al mercado por dimensiones en estudiantes  
*Nota:* elaboración propia.

En la escala ESOM-F, los funcionarios evidenciaron frente a la orientación al mercado una media de 4.8, una mediana de 5 y una moda de 5.3. Al ser los grados de medición del 1 al 6, la orientación al mercado se ubica para los funcionarios entre el moderado acuerdo y total acuerdo.

De las dimensiones analizadas, hubo en las tres un porcentaje similar de favorabilidad, siendo la coordinación interfuncional la de mayores puntajes, obteniendo una media de 4.9, una mediana de 5.2 y una moda de 5.3. En cuanto a la orientación al cliente y la orientación a la competencia, obtuvieron una media parecida de 4.83 y 4.87 respectivamente, como puede observarse en la tabla 12 y figura 5.

Tabla 12.

*Orientación al mercado funcionarios*

		<b>Escala orientación al mercado</b>	<b>Dimensión Orientación al Cliente</b>	<b>Dimensión Orientación a la Competencia</b>	<b>Dimensión Coordinación Interfuncional</b>
<b>N</b>	Válidos	36	36	36	36
	Perdidos	0	0	0	0
<b>Media</b>		4,86	4,83	4,87	4,91
<b>Mediana</b>		5	5,1	5,20	5,21
<b>Moda</b>		5,34	5,39	5,30	5,29
<b>Desv. típ.</b>		,68	,79	,770	,659
<b>Mínimo</b>		3,17	2,72	2,80	3,57
<b>Máximo</b>		5,86	5,89	5,90	6
<b>Percentiles</b>	25	4,3	4,45	4,25	4,28
	50	5	5,1	5,20	5,21
	75	5,39	5,3	5,4	5,39

Nota: Elaboración propia

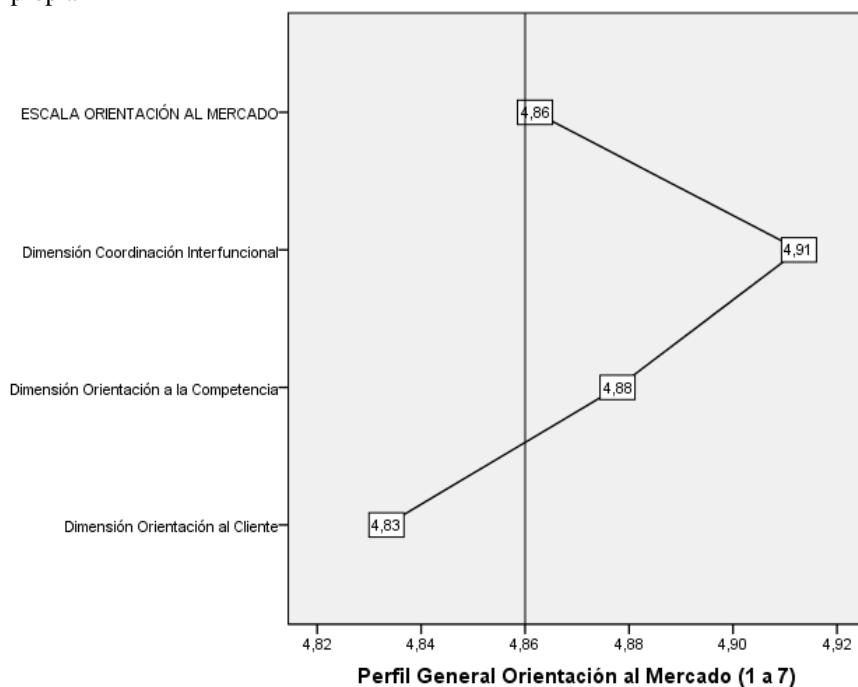


Figura 5. Perfil de orientación al mercado por dimensiones en funcionarios.

Nota: elaboración propia.

Luego de haberse evidenciado la orientación al mercado de una forma general la tabla 13 muestra la media general por universidades, la media general por dimensiones por universidades y el intervalo de confianza para la media al 95%. La universidad con mayores índices que indican una mayor orientación al mercado, fue la Universidad del Norte con una media general de 5,58, una orientación a la competencia de 5,75, orientación al cliente de 5,46 y una coordinación interfuncional de 5,59. En un segundo lugar estuvo la Universidad Libre con una media general de 4,97, una orientación a la competencia de 5, orientación al cliente de 4,8 y una coordinación interfuncional de 5,24.

Se ubicó posteriormente la Universidad Simón Bolívar con una media general de 4,73, una orientación a la competencia 4,84, orientación al cliente 4,67 y una coordinación interfuncional de 4,74.

La Universidad de la Costa, estuvo luego con una orientación al mercado de 4,66, una orientación a la competencia de 4,80, orientación al cliente de 4,59 y una interfuncional de 4,66. La Universidad Autónoma por su parte obtuvo una media general de 4,6, una orientación a la competencia de 5,23, orientación al cliente de 3,99 y una coordinación interfuncional de 4,98; y por último la Universidad Metropolitana alcanzó una media general de 3,72, una orientación a la competencia de 3,88, orientación al cliente de 3,65 y una coordinación interfuncional de 3,68.



Tabla 13.

*Comparación de los Niveles de Orientación al Mercado por universidades*

		Media Dimensiones				Intervalo de confianza para la media al 95%	
		Media	Competencia	Cliente	Interfuncional	Límite inferior	Límite Máximo
<b>ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO</b>	Universidad de la Costa	4,66	4,80	4,59	4,66	4,5	5,7
	Universidad del Norte	5,58	5,75	5,46	5,59	5,51	6
	Universidad Simón Bolívar	4,73	4,84	4,67	4,74	4,62	6
	Universidad Autónoma	4,6	5,23	3,99	4,98	4,49	6
	Universidad Libre	4,97	5	4,8	5,24	4,88	5,77
	Universidad Metropolitana	3,72	3,88	3,65	3,68	3,55	5,59
	Total	4,71	4,91	4,52	4,82	4,64	6,00

*Nota:* Elaboración propia

## 8. Discusión

El sector educativo ha sufrido cambios a la medida que el mercado ha ido evolucionando, por lo cual las entidades educativas se han visto en la necesidad de incluir en su gestión estrategias de mercadeo para mantenerse vigentes. Una de estas estrategias es la implementación de la orientación al mercado como filosofía empresarial, se traduce en sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo lo que permite que una empresa aborde una ventaja competitiva en el mercado.

La orientación al mercado desde el modelo MKTOR propuesto por Narver y Slater, (1990) es entendida como una filosofía empresarial para la creación de valor continuo al cliente y la obtención de ventajas competitivas sostenibles para la empresa; este modelo está compuesto por tres dimensiones: Orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación e integración de funciones.

Teniendo en cuenta lo anterior y de acuerdo al modelo escogido para esta investigación, los resultados alcanzados permiten los aspectos relacionados a continuación.

Es importante que la universidad se comprometa con el cliente, que le brinde información actualizada de forma permanente a sus estudiantes, que escuchen y atiendan sus quejas y reclamos. Se evidenció la importancia de comprender sus necesidades, vinculándolos como factor fundamental en el servicio ofrecido, lo cual puede generar mayor lealtad, mayor percepción en la satisfacción, mayor recordación de la marca incluso podría reducirse el índice de quejas y reclamos.

Esta afirmación está soportada por Bruner, (2003) en su estudio “políticas y mercado de educación superior: necesidades de información” donde afirma el valor que debe tener la implementación de los sistemas de información en la universidad, para mejorarla en beneficio de los usuarios, y que puedan obtener sus propias formas y medios para informarse. La

información bien suministrada arroja resultados positivos especialmente en los estudiantes quienes son el grupo de interés más importante; este conjunto de resultados se traduce en sostenibilidad para la universidad.

Referente a la inducción que reciben los estudiantes de primer ingreso para facilitar su adaptación dentro de la institución, los resultados obtenidos nos indican que favorecen la creación de valor para el estudiante y que podemos ubicarlo dentro de la dimensión de orientación al cliente. Lo anterior lo ratifica el artículo llamado Orientación al Mercado en Universidades: Un estudio comparativo de dos sistemas nacionales de educación superior por Hemsley-Brown & Oplatka (2010), el cual menciona que un elemento crucial en la comercialización de las instituciones de educación superior se basa en un enfoque de marketing de relaciones, caracterizado por ayudar a desarrollar y fomentar las interacciones entre la organización y sus clientes.

Se puede inferir que las instituciones que se adhieren a este enfoque de recoger información sobre el ambiente que habitan los estudiantes, en este caso recibir una inducción adecuada antes de iniciar actividades académicas y ejecutar acciones que incrementen el sentido de pertenencia, es más innovador y puede implementar mejoras para los futuros estudiantes sobre la base de anticiparse a sus necesidades. Los incentivos a los estudiantes cuando obtienen un alto promedio académico en el transcurso de sus estudios, se presenta también como creación de valor para el cliente, no obstante, tanto estudiantes como funcionarios en esta afirmación mostraron un índice de favorabilidad bajo. Esto debe contrastarse con lo afirmado por Asaad, Cohen, & Melewar (2008) quienes consideran importante este aspecto, ya que el estudiante es quien recibe la formación y dentro de ésta se debería tener la motivación como un factor impulsor e integrador para el futuro profesional.

Respecto a la información sobre servicios de la competencia, se indagó por si la universidad se distingue por el nivel de calidad de sus docentes, y si la universidad implementa planes de mejoras permanente en cuanto a la infraestructura, estos resultados obtuvieron favorabilidad alta, mostrando que las universidades se preocupan por compararse de una manera sana y objetiva con la competencia desde aspectos como infraestructura, y calidad de sus docentes. Los directivos de las instituciones objetos de estudio, buscan conocer plenamente sus fortalezas y debilidades para trazar estrategias de mejoras académicas y mejoras en sus instalaciones.

De este modo implementan en su filosofía empresarial los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los clientes, en este caso los estudiantes.

Otro aspecto importante, se evidenció frente a los servicios institucionales y la coordinación entre departamentos para brindar un buen servicio a los clientes. Se indagó específicamente sobre los procesos de comunicación efectiva entre las diferentes instancias administrativas, presentándose una favorabilidad del 61.1%. Jaworski & Kohli (1993) afirman que, para prestar un adecuado servicio,

“una organización debe compartir la información existente y anticipada sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes. Al alentar la participación de todos los departamentos y personal en el intercambio de información, se produce una difusión eficaz de la información” (pág. 54)

Las universidades privadas, reflejaron poseer servicios institucionales integrados funcionalmente para responder a las necesidades de sus usuarios y una percepción de que los empleados trabajan en equipo para brindar el mejor servicio a sus usuarios, aplicando el concepto de compartir información, de la integración y coordinación de todos los recursos, de

la participación de todos los miembros y funcionarios en los diferentes cargos de planeación, mercadeo y admisiones.

## 9. Recomendaciones

Con una media de 4.71 en estudiantes y 4.86 para los funcionarios, se evidencia una inclinación positiva hacia la orientación al mercado de las universidades privadas, no obstante, debe ser fortalecida y mantenida mediante acciones importantes, se recomienda a partir de los resultados de esta investigación en cuanto a la dimensión orientación al cliente, proporcionar especial cuidado a los estudiantes de primer ingreso, permitiéndoles tener la experiencia de un compromiso por parte de la institución hacia ellos, a partir de la creación de valor en el servicio prestado, la comprensión de sus necesidades y la satisfacción de las mismas, lo que produciría un vínculo y un impacto positivo desde el producto/servicio ofrecido hacia su formación como profesionales.

Es importante también la generación de incentivos a los estudiantes con altos promedios académicos en el transcurso de su carrera, esto genera una mayor motivación desde la formación misma del estudiante, es importante también fortalecer programas de movilidad nacional e internacional lo que permitiría a los estudiantes tener una visión integral, intercultural e internacional que se traduciría en una adaptación de manera eficaz, a la sociedad y el entorno laboral, en igual importancia estaría la implementación o fortalecimiento si es el caso de una unidad de egresados que reconozca, fomente y consolide los vínculos de los egresados con la universidad, a través de los mecanismos de actualización, participación y proyección e inclusión en el plano laboral.

Es esencial también que desde la dimensión orientación a la competencia, que las universidades reconozcan cada logro alcanzado desde el interior de la misma hacia el exterior, es destacable cuando la institución comunica a sus grupos de interés la importancia de los logros alcanzados, ya que se puede hacer un balance de metas cumplidas lo que permite seguir trabajando en las áreas fuertes, y continuar mejorando en las debilidades; estos

logros son importantes difundirlos por medios de comunicación masiva con el fin de que la sociedad identifique, la propuesta, los alcances y calidad de los servicios que ofrecen dichas instituciones.

Se considera fundamental el fortalecimiento en investigación y desarrollo de las universidades, ya que esto generaría una nueva fuente de entradas económicas debido a la cooperación con las empresas, y a su vez se verían en la necesidad de incluir la investigación de forma continua para seguir en vigencia, lo que generaría un fortalecimiento en las relaciones entre la empresa privada local, las universidades que hemos estudiado y las otras entidades de la sociedad de Barranquilla.

De otro lado se considera según los resultados obtenidos, como significativa la eficacia de los sistemas de información implementado por las universidades demostrando que los estudiantes y usuarios pueden hacer búsquedas y obtener la información necesaria de primera mano, lo que redundaría en el ofrecimiento de soluciones efectivas, así como también la constante actualización de la planta física con el fin de brindar un servicio de calidad con espacios propicios para la formación profesional.

También cabe destacar desde la interfuncionalidad, que por parte de los funcionarios de las universidades, están brindando un servicio que percibe una conexión entre las diferentes áreas y niveles directivos, esto se fortalecería por un sistema coordinado y la aplicación integrada de los recursos de la organización para sintetizar y difundir la inteligencia del mercado, a fin de poner en marcha procesos para construir y mantener fuertes relaciones con los clientes (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010).

## 10. Referencias

Arango, G. M. (2004). La educación superior en Colombia. Análisis y estrategias para su desarrollo. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia.

Armario, J. M. (2003). Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de las Empresas. Málaga-España.

Asaad, Y., Cohen, G., & Melewar, T. (2008). Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado en las universidades. Universidad Brunel: Conferencia de la Academia de marketing. Escuela de negocios de Aberdeen.

Branda, A. F., Lala, V., & Gopalakrishna, P. (2018). The marketing analytics orientation (MAO) of firms: identifying factors that create highly analytical marketing practices. *Journal of Marketing Analytics*, 1-11.

Bringas, H. H., Quintana, J. M., Navarro, D. M., García, H. M., & Robles, J. N. (2015). Los desafíos de las universidades de América Latina y el Caribe. ¿Qué somos y a dónde vamos? *Perfiles educativos*, 202-2018.

Bruner, J. J. (2003). POLÍTICAS Y MERCADO DE EDUCACIÓN SUPERIOR: NECESIDADES DE INFORMACIÓN. Universidad Adolfo Ibañez en Chile.

Brunner, J. J. (2002). Globalización, Educación, revolución tecnológica. *Educación Superior. Universidad Abierta Para Adultos*, 116-117.

Cuadro, L. A. (2009). Analisis situacional de la Educación Superior en Colombia. *Revista Pensamiento Americano*, 9-17.

De la Hoz, J. V. (2006). Educación Superior En El Caribe Colombiano: Análisis De Cobertura Y Calidad. Cartagena: Centro de estudios económicos regionales (CEER)-Cartagena.



Diaconu, M., & Dinescu, F. (2013). Satisfacción estudiantil, resultado de la orientación al marketing de la universidad bajo condiciones actuales. Boletín científico. Universidad de Pitesti.

Díaz, M. O., & Rangel, P. S. (2010). Un Enfoque De Mercadeo De Servicios Educativos Para La Gestión De Las Organizaciones De Educación Superior En Colombia: El Modelo Migme. Revista de ciencias económicas de la U. Nueva Granada.

DNP, D. N. (2015). Bases del plan nacional de desarrollo 2014-2018. Bogotá, D.C., Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.

Felton, A. P. (1972). Poniendo a trabajar el concepto de mercadeo. México: Publicaciones Ejecutivas de México.

Fernández, L. M., Madariaga, J. G., & López, M. F. (2006). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. Theoria.

García, C. (26 de 04 de 2016). <https://sociologos.com>. Obtenido de <https://sociologos.com/2016/04/24/la-influencia-de-la-globalizacion-en-la-educacion/>

Giddens, A. (2007). Un Mundo Desbocado. México: Editorial Taurus.

Gómez, C. F. (2011). Evolución, Importancia Y Alcances Del Mercadeo. Centro de Estudios de Opinión.

Gordan, A. C. (2013). El impacto de la orientación al mercado y estrategia de comercialización de las instituciones de educación superior. Cluj Napoca, Rumania: Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca.

Guerrero, E. E. (2000). Mercadeo educativo ¿Cómo promover la oferta de instituciones y programas? Revista Colombiana de Marketing.

Häyrynen-Alestalo, M., & Peltola, U. (2012). El problema de una universidad orientada al mercado. SpringerStable.

Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2010). Orientación al mercado de las universidades: Un estudio comparativo de dos sistemas nacionales de educación superior. *Revista Internacional de Gestión de la educación*.

Herrera-Tapias, B. (2014). Mecanismos De Protección Y Defensa del Consumidor. *Revista Advocatus*, Vol.11 ISSN 0124-0102, Pág.73-90.

Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journat of Marketing*, vol 57 pág 53-70.

Kumar, M. S. (2009). ¿Por qué las universidades están adoptando prácticas de gestión orientadas al mercado? *Asian Social Science*.

Loza, E. P. (2013). La Dimensión Social De La Universidad Del Siglo Xxi Creación Del Programa De Aprendizaje-Servicio En La Universidad Técnica De Ambato. Madrid: Universidad Complutense.

Marchione, J. C. (2009). El Control De La Sustentabilidad De Los Negocios En Entornos Complejos. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 48.

MEN, M. D.-V. (2013). Sistema Colombiano De Formación De Educadores Y Lineamientos De Política. Bogotá, D.C: Imprenta Nacional de Colombia.

Möller, K., & Tuominen, M. (1999). Innovativeness, Strategic Adaptability and. *International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*.

Narimawati, U., Soegoto, E. S., & Kartini, D. (2018). ASEAN Community and Indonesia's Competitiveness in Higher Education: A Need for Market Orientation. *Asian Journal of Scientific Research*, 449-455.

Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Ortentatton on Business Profitrability. *Journal of Marketing*, 20-34.

Niculescu, M., Xu, B., Hampton, G., & Peterson, R. (2013). Orientación al mercado y su medición en las universidades. Universidad de Nuevo México-Tesis doctoral.

Perilla, M. F. (2017). Orientación al mercado en las universidades privadas. Caso: Universidad de Boyacá. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.

Rodríguez-Ponce, E., Feres, H. G., Pedraja-Reja, L., & Araneda-Guirriman, 3. (2015). Una aproximación a la clasificación de las universidades chilenas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 4.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*.

Subramanian, R., Yauger, C., & Kumar, K. K. (1997). Performance-oriented: Toward a successful strategy. *Marketing health services*.

Tedesco, J. C. (20 de Octubre de 2003). Los pilares de la educación del futuro. (F. J. UOC, Entrevistador)

UNESCO. (2010). MEDICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y EL DESARROLLO (I+D): Desafíos Enfrentados por los Países en Desarrollo. Montreal, Canadá: Instituto de Estadística de la UNESCO.

Vega, R., & Rojas, S. (2011). Orientacion Al Mercado Y Su Impacto Sobre El Desempeño De Las Organizaciones. Libre Empresa-Universidad Libre.

Webster, F. E. (1991). *Industrial Marketing Strategy*, 3rd Edition. New York.

Zebal, M. A., & Goodwin, D. (2012). Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence & Planning*.

Lafuente-Ruiz-De-Sabando, A., Forca, J., & Zorril, P. (2017). The marketing orientation as a university management philosophy: a framework to guide its application. *Cuadernos de Gestión*, 37-58.

Pulido Roncancio, G. C., Mercado Caruso, N., & Obredor Baldovino, T. P. (2014). Estudio de impacto de graduados para el fortalecimiento de los programas académicos. *INGE CUC*, 10(1), 19–29. Retrieved from <http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/ingecuc/article/view/339>

## 11. Anexos

### ESCALA ACTITUDINAL DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

#### VERSION FUNCIONARIOS

*En primera instancia le agradecemos por participar en el presente estudio que tiene como propósito central conocer el grado en el cual las Instituciones de Educación Superior se encuentran orientadas estratégicamente al cliente. Para tal efecto, a continuación, se presentan 36 afirmaciones. Por favor lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y marque con una equis (X) la respuesta que mejor corresponda de acuerdo con su percepción, tomando como referencia la siguiente escala:*

<b>Total Desacuerdo (1)</b>	<b>Moderado Desacuerdo (2)</b>	<b>Leve desacuerdo. (3)</b>	<b>Leve Acuerdo (4)</b>	<b>Moderado Acuerdo (5)</b>	<b>Total Acuerdo (6)</b>
-------------------------------------	--	---------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------

<b>No.</b>	<b>ITEMS</b>	<b>TD (1)</b>	<b>MD (2)</b>	<b>LD (3)</b>	<b>LA (4)</b>	<b>MA (5)</b>	<b>TA (6)</b>
1	La universidad brinda de forma permanente, información actualizada a los estudiantes.						
2	La universidad cuenta con espacios de socialización para fortalecer los vínculos con los estudiantes.						
3	La institución cuenta con procesos administrativos que satisfacen de manera pertinente los requerimientos de los estudiantes.						
4	Los estudiantes de primer ingreso reciben una inducción adecuada para facilitar su adaptación dentro de la institución.						
5	Los estudiantes reciben becas cuando demuestran un alto promedio académico previo a la matriculación						
6	Los estudiantes reciben incentivos cuando obtienen un alto promedio académico en el transcurso de sus estudios						

No.	ITEMS	TD (1)	MD (2)	LD (3)	LA (4)	MA (5)	TA (6)
7	La universidad promueve programas de movilidad estudiantil a nivel nacional						
8	La universidad promueve programas de movilidad estudiantil a nivel internacional						
9	La universidad facilita la realización de prácticas profesionales de sus estudiantes con base a lo establecido en convenios empresariales						
10	La universidad promueve oportunidades de empleo para sus egresados.						
11	Se brindan oportunidades de capacitación a egresados que permitan mayor cualificación profesional.						
12	La universidad desarrolla sus contenidos curriculares en cada programa teniendo en cuenta las competencias profesionales						
13	La institución actualiza de forma constante los contenidos curriculares de los programas						
14	Los docentes guían el proceso de aprendizaje para permitir el desarrollo de competencias profesionales						
15	El programa de bienestar estudiantil de la universidad desarrolla procesos de formación integral con el estudiante						
16	La universidad propicia una evaluación sistemática por parte de los estudiantes en la cual se mide el grado de satisfacción con los servicios recibidos						
17	La universidad cuenta con estrategias de comunicación para atender oportunamente las peticiones, quejas y reclamos de los estudiantes						

No.	ITEMS	TD (1)	MD (2)	LD (3)	LA (4)	MA (5)	TA (6)
18	La universidad ejecuta constantemente acciones que permitan incrementar el sentido de pertenencia de los estudiantes						
19	La universidad evalúa la calidad de sus programas con respecto a los de su competencia.						
20	La universidad es reconocida por su liderazgo en investigación, desarrollo e innovación con respecto a su competencia.						
21	La universidad ofrece soluciones efectivas a sus estudiantes a diferencia de las demás.						
22	La universidad da a conocer de forma permanente logros alcanzados en el sector educativo						
23	La universidad desarrolla programas académicos innovadores.						
24	La universidad celebra convenios y alianzas estratégicas con otras instituciones y organizaciones.						
25	Existen procesos de comunicación efectiva entre las diferentes instancias administrativas.						
26	Los servicios institucionales están integrados funcionalmente para responder a las necesidades de sus usuarios.						
27	En la universidad si existe relación entre docencia, investigación, extensión e internacionalización de la educación superior.						
28	En la universidad se percibe que existe una "gran familia" conformada por los directivos, empleados, docentes, estudiantes y egresados.						

No.	ITEMS	TD (1)	MD (2)	LD (3)	LA (4)	MA (5)	TA (6)
29	La universidad se distingue por el nivel de calidad de sus docentes						
30	La universidad implementa un plan de mejoras permanente de infraestructura física.						
31	La universidad se orienta al desarrollo de su talento humano con calidad.						
32	Los directivos de la universidad se reconocen por su liderazgo en su área de desempeño.						
33	En la universidad los procesos de comunicación favorecen la interacción de los estudiantes a nivel académico y administrativo.						
34	Las diferentes dependencias de la universidad están estrechamente orientadas al logro de la filosofía organizacional.						
35	En la universidad se percibe que los empleados trabajan en equipo para brindar el mejor servicio a sus usuarios.						

Finalmente, le agradecemos que nos informe sobre las siguientes preguntas de caracterización sociodemográfica para uso exclusivo de la investigación:

P1. Sexo: Femenino (1) / Masculino (2)	P2. Edad: (        )	P3. Universidad
P4. Cargo	P5. Antigüedad (    )	P6. / Dependencia

## ESCALA ACTITUDINAL DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

### VERSION ESTUDIANTES



*En primera instancia le agradecemos por participar en el presente estudio que tiene como propósito central conocer el grado en el cual las Instituciones de Educación Superior se encuentran orientadas estratégicamente al cliente. Para tal efecto, a continuación, se presentan 21 afirmaciones. Por favor lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y marque con una equis (X) la respuesta que mejor corresponda de acuerdo con su percepción, tomando como referencia la siguiente escala:*

<b>Total Desacuerdo (1)</b>	<b>Moderado Desacuerdo (2)</b>	<b>Leve desacuerdo. (3)</b>	<b>Leve Acuerdo (4)</b>	<b>Moderado Acuerdo (5)</b>	<b>Total Acuerdo (6)</b>
-------------------------------------	--	---------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------

<b>No.</b>	<b>ITEMS</b>	<b>TD (1)</b>	<b>MD (2)</b>	<b>LD (3)</b>	<b>LA (4)</b>	<b>MA (5)</b>	<b>TA (6)</b>
1	La universidad brinda de forma permanente, información actualizada a los estudiantes.						
2	La universidad cuenta con espacios de socialización para fortalecer los vínculos con los estudiantes.						
3	La institución cuenta con procesos administrativos que satisfacen de manera pertinente los requerimientos de los estudiantes.						
4	Los estudiantes de primer ingreso reciben una inducción adecuada para facilitar su adaptación dentro de la institución.						
5	Los estudiantes reciben becas cuando demuestran un alto promedio académico previo a la matriculación.						
6	Los estudiantes reciben incentivos cuando obtienen un alto promedio académico en el transcurso de sus estudios.						
7	La universidad promueve programas de movilidad estudiantil a nivel nacional						
8	La universidad promueve programas de movilidad estudiantil a nivel internacional						
9	La universidad facilita la realización de prácticas profesionales de sus estudiantes con base a lo establecido en convenios empresariales.						
10	La universidad promueve oportunidades de empleo para sus egresados.						
11	Se brindan oportunidades de capacitación a egresados que permitan mayor cualificación profesional.						
12	La universidad desarrolla sus contenidos curriculares en cada programa teniendo en cuenta las competencias profesionales.						

No.	ITEMS	TD (1)	MD (2)	LD (3)	LA (4)	MA (5)	TA (6)
13	La institución actualiza de forma constante los contenidos curriculares de los programas.						
14	Los docentes guían el proceso de aprendizaje para permitir el desarrollo de las competencias profesionales.						
15	El programa de bienestar estudiantil de la universidad desarrolla procesos de formación integral con el estudiante.						
16	La universidad propicia una evaluación sistemática por parte de los estudiantes en la cual se mide el grado de satisfacción con los servicios recibidos.						
17	La universidad cuenta con estrategias de comunicación para atender oportunamente las peticiones, quejas y reclamos de los estudiantes.						
18	La universidad ejecuta constantemente acciones que permitan incrementar el sentido de pertenencia de los estudiantes.						
19	La universidad se distingue por el nivel de calidad de sus docentes.						
20	La universidad implementa un plan de mejoras permanente de infraestructura física.						
21	La universidad es reconocida por su alto nivel de compromiso con los estudiantes.						
22	La universidad da a conocer de forma permanente logros alcanzados en el sector educativo.						

Finalmente, le agradecemos que nos informe sobre las siguientes preguntas de caracterización sociodemográfica para uso exclusivo de la investigación:

P1. Sexo: Femenino (1) / Masculino (2)	P2. Edad: (            )	P3. Programa Académico _____
P4. Semestre (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10)	P5. Universidad _____	

**MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN**